



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

## **Mestrado em Gestão Hoteleira**

### **Plano de Negócios**

#### **“Hotel Rural Quinta Búfala de Sintra”**

**Carina Soares Espadinha Ribeiro**

**Estoril, fevereiro 2019**



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

**Mestrado em Gestão Hoteleira**

**Plano de Negócios**

**“Hotel Rural Quinta Búfala de Sintra”**

**Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril  
para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira**

**Orientadora Científica:** Professora Doutora Catarina Nunes

**Coorientador Científico:** Professor Doutor Sérgio Borges

**Carina Soares Espadinha Ribeiro**

**Estoril, fevereiro 2019**

A ti, Mathieu, sem o teu apoio toda esta aventura teria sido impossível.

Aos meus grandes amores, Kyara, Kayle e Kloan.

À estrelinha Kelly.

## Agradecimentos

Vindo eu de uma área de estudos completamente distinta, como é a área da Medicina Veterinária, sinto que este projeto não só me fez crescer a nível profissional, mas também a nível pessoal ao ter posto à prova as minhas capacidades de versatilidade e empenho no desenvolvimento do mesmo. Agradeço assim, aos investidores deste projeto por me terem lançado este desafio e me terem proporcionado esta oportunidade.

Agradeço, de seguida, à minha orientadora, Professora Doutora Catarina Nunes, que sem me conhecer, aceitou orientar este projeto e acima de tudo acreditou e confiou no meu trabalho. Agradeço-lhe todas as suas sugestões, disponibilidade e toda a amizade e empatia que me proporcionou. Ao meu coorientador, Professor Doutor Sérgio Borges, que, para além de lecionar a minha disciplina preferida do Mestrado, foi uma ajuda inestimável na construção deste modelo financeiro. O meu muito obrigada, por toda a disponibilidade demonstrada e pela rapidez e sabedoria das suas respostas.

Agradeço, também, ao Engenheiro João Barreto pela excelente assessoria que me deu na parte da construção, investimento e operacionalidade de sistemas.

O meu sincero obrigada a todos os entrevistados: Cláudia Marques, entrevistado anónimo, Idaline Lougnarte e André Sena, pela disponibilidade demonstrada e pelas preciosas informações e opiniões fornecidas, relativas ao turismo em Sintra.

Estou eternamente grata ao meu companheiro de vida, Mathieu, por toda a compreensão e apoio incondicional que me tem dado ao longo da vida e em especial nestes exigentes 2 anos de mestrado. Agradeço-te, por todas as vezes que “aguentaste o barco sozinho”!

Um enorme obrigada aos meus filhos, Kya e Kay por tão pacientemente terem adormecido, noites a fio, sem a mamã e por compreenderem que muitas brincadeiras tiveram de ser adiadas. Ao meu mais recente filho, Koa, por partilhar a mamã com os livros nestes primeiros meses de vida.

Agradeço ao resto da minha família, em especial pais, sogros, irmãos e cunhados, que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões e continuaram a fazê-lo nesta etapa, disponibilizando-se a ficar com a minha prole sempre que necessitei.

À minha grande amiga Inês, pois para além de estar sempre disposta a alinhar nas minhas loucuras ainda é a responsável pelo logotipo deste negócio.

Faço um agradecimento especial à minha tia Bé, não só por ser uma mulher por quem tenho uma enorme estima e carinho como também pela amabilidade de fazer a revisão deste trabalho.

Agradeço, por fim, a todos os amigos que direta ou indiretamente me acompanharam e apoiaram neste percurso.



# Índice Geral

Agradecimentos.....	IV
Índice Geral .....	V
Índice de Figuras .....	XI
Índice de Gráficos .....	XII
Índice de Tabelas .....	XIII
Resumo .....	XIII
Abstract .....	XVI
Lista de Abreviaturas.....	XVII
Lista de Símbolos .....	XIX
Introdução.....	1
Capítulo 1. Metodologia .....	2
1.1. Modelo de Investigação .....	2
1.2. Pergunta de Partida .....	4
1.3. Objetivos da Investigação .....	5
1.4. Estudo Empírico e Instrumentos de Observação Previstos .....	5
Capítulo 2. Revisão da Literatura.....	8
2.1. Enquadramento do Turismo.....	8
2.2. Sintra como Destino Turístico .....	10
2.2.1. Localização.....	10
2.3. Turismo em Espaço Rural.....	11
2.3.1. Definição e Enquadramento.....	11
2.3.2. Legislação .....	11
2.3.3. Conceito e Tipologias.....	12
2.3.4. Requisitos Legais e Classificação.....	13
2.3.5. Oferta e Procura do TER em Portugal .....	14
2.4. Turismo e Empreendedorismo .....	14
2.5. Projetos de Investimento.....	15

Capítulo 3. Análise do Mercado .....	17
3.1. Análise PESTAL.....	17
3.1.1. Envolvente Política.....	17
3.1.2. Envolvente Económica.....	17
3.1.3. Envolvente Social.....	18
3.1.4. Envolvente Tecnológica .....	19
3.1.5. Envolvente Ambiental .....	19
3.2. Análise Micro-ambiental.....	19
3.3. Estudo do Mercado TER e TH- NUT II AML.....	21
3.3.1. Estatísticas do TER e TH.....	21
3.3.2. Resultados dos Inquéritos por Questionário.....	22
3.3.3. Resultados das Entrevistas Semi-estruturadas .....	31
3.4. <i>Benchmarking</i> .....	33
3.4.1. Concorrência Local .....	33
3.4.2. Conceito Similar .....	36
3.5. Modelo das 5 Forças de Porter .....	39
3.5.1. Rivalidade entre os Concorrentes.....	39
3.5.2. Poder Negocial dos Clientes.....	39
3.5.3. Poder Negocial dos Fornecedores .....	40
3.5.4. Ameaça de Novas Entradas de Concorrentes .....	41
3.5.5. Ameaça de Produtos Substitutos.....	41
Capítulo 4. Modelo de Negócio .....	43
4.1. Segmento de clientes.....	43
4.2. Proposta de valor .....	43
4.3. Canais .....	44
4.4. Relacionamento com os clientes .....	44
4.5. Fontes de receita.....	44
4.6. Recursos principais.....	44
4.7. Atividades-chave .....	45
4.8. Parcerias-chave .....	45

4.9. Estrutura de custos .....	45
Capítulo 5. Plano de <i>Marketing</i> .....	47
5.1. Objetivos de <i>Marketing</i> .....	47
5.2. Visão, missão e valores .....	47
5.3. Marca e Logotipo.....	47
5.4. Análise SWOT .....	48
5.4.1. Forças .....	48
5.4.2. Fraquezas .....	49
5.4.3. Oportunidades.....	49
5.4.4. Ameaças .....	49
5.5. Modelo STP .....	50
5.5.1. Segmentação .....	50
5.5.2. <i>Targeting</i> .....	51
5.5.3. Posicionamento.....	51
5.6. <i>Marketing-Mix</i> .....	52
5.6.1. Produto.....	52
5.6.2. Preço .....	56
5.6.3. Distribuição .....	57
5.6.4. Comunicação/ Promoção.....	58
Capítulo 6. Plano de Gestão de Pessoas .....	66
6.1. Organização Interna da Unidade .....	66
6.1.1. Organograma da Unidade .....	66
6.1.2. Dimensionamento e Funções das Equipas de Colaboradores .....	66
6.2. Recrutamento e seleção .....	69
6.3. Acolhimento.....	69
6.4. Formação .....	70
6.5. Avaliação de desempenho .....	70
Capítulo 7. Plano Operacional .....	71
7.1. Processo de Licenciamento do Hotel Rural .....	71
7.2. Localização e Dimensão .....	71

7.3. Caracterização dos Espaços e Pontos de Venda .....	72
7.4. Operacionalidade dos Sistemas .....	74
7.4.1. Rede de Águas .....	74
7.4.2. Rede de Esgotos.....	76
7.4.3. Eletricidade .....	76
7.4.4. Sistema de Segurança.....	79
7.4.5. Sistema AVAC (Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado) .....	80
7.4.6. Sistema GTC (Gestão Técnica Centralizada) .....	81
7.4.7. Sistema de Informação e Gestão .....	81
Capítulo 8. Modelo Financeiro .....	82
8.1. Valores de Investimento.....	82
8.1.1. Construção.....	83
8.2. Financiamento.....	83
8.3. Pressupostos Gerais.....	83
8.4. Pressupostos das Receitas.....	84
8.4.1. Taxa de ocupação.....	84
8.4.2. Alojamento .....	85
8.4.3. F&B .....	85
8.4.4. Alugueres e Atividades .....	85
8.5. Pressupostos das Despesas.....	86
8.5.1. Custos com pessoal.....	86
8.5.2. Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC).....	87
8.5.3. Custos com fornecimentos e serviços externos (FSE) .....	88
8.6. Fundo de Maneio .....	89
8.7. Plano Financeiro .....	90
8.8. Demonstração de Resultados (DR) .....	90
8.9. Evolução dos <i>Cash Flows</i> .....	91
8.10. Indicadores.....	92
8.11. Avaliação do Projeto .....	93
8.11.1. Perspetiva do Projeto.....	95

8.11.2. Perspetiva do Investidor .....	97
Capítulo 9. Conclusões e Limitações.....	99
9.1. Considerações Finais.....	99
9.2. Limitações da Pesquisa .....	100
Bibliografia.....	101
Anexos.....	114
Anexo I: Requisitos para estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais.....	115
Anexo II: Perfil dos Turistas dos Hotéis Rurais em Portugal .....	128
Anexo III: Localização do HQBS .....	131
Anexo IV: Hóspedes na AML e Sintra.....	132
Anexo V: Tabela de Orientação Técnica, Perfil do Hotel Rural .....	133
Anexo VI: Tabela de Classificação Hotel Rural 4 Estrelas .....	135
Anexo VII: Processo de Licenciamento de Empreendimentos Turísticos .....	146
Anexo VIII: Resumo do Modelo USALI .....	149
Anexo IX: Demonstração de Resultados .....	150
Apêndices.....	151
Apêndice I: Inquérito por questionário - TER .....	152
Apêndice II: Enquête par Questionnaire - Tourisme Rural .....	160
Apêndice III: Survey - Rural Tourism .....	168
Apêndice IV: Entrevista Modelo I- Estabel. de TER “Quinta de São Thiago” .....	176
Apêndice V: Entrevista Modelo I- Estabel. de TER “Quinta Verde Sintra” .....	179
Apêndice VI: Entrevista Modelo II- CMS (1) .....	181
Apêndice VII: Entrevista Modelo II- CMS (2) .....	183
Apêndice VIII: Breve nota histórica da vila de Sintra .....	185
Apêndice IX: Planeamento Estratégico (nota explicativa) .....	186
Apêndice X: Análise do Ambiente Externo e Interno (nota explicativa).....	187
Apêndice XI: Plano de negócios (nota explicativa) .....	189
Apêndice XII: Resultados dos inquéritos por questionário .....	191
Apêndice XIII: Análise das características dos estabel. de TER e TH de Sintra.....	198

Apêndice XIV: Tarifas dos estabelecimentos TER e TH de Sintra .....	199
Apêndice XV: Análise de estabelecimentos com conceito similar ao HQBS .....	200
Apêndice XVI: Tarifas de estabelecimentos com conceito similar ao HQBS .....	201
Apêndice XVII: Modelo de Negócios (nota explicativa) .....	202
Apêndice XVIII: Marca e Logotipo do HQBS .....	204
Apêndice XIX: Definição da estratégia- Modelo STP (nota explicativa) .....	205
Apêndice XX: <i>Marketing mix</i> (nota explicativa).....	207
Apêndice XXI: Coffee-Breaks e Custos de Piquenique .....	210
Apêndice XXII: Atrações Turísticas- Património Cultural e Natural Envolvente .....	211
Apêndice XXIII: Plantas do HQBS .....	213
Apêndice XXIV: Plantas dos Apartamentos da Quinta .....	215
Apêndice XXV: Plano Financeiro (nota explicativa) .....	216
Apêndice XXVI: SNC e USALI (nota explicativa) .....	218
Apêndice XXVII: Áreas úteis do HQBS .....	219
Apêndice XXVIII: Valores de Investimento Total do HQBS .....	220
Apêndice XXIX: Receitas e Despesas do Departamento de Alojamento .....	221
Apêndice XXX: Receitas e Despesas do Departamento de F&B .....	223
Apêndice XXXI: Receitas e Despesas do Departamento de Alugueres e Atividades .....	226
Apêndice XXXII: Gastos com Pessoal .....	229
Apêndice XXXIII: Mapa de Custos Gerais e FSE .....	230
Apêndice XXXIV: Ponto Crítico .....	231
Apêndice XXXV: Indicadores (nota explicativa) .....	232

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Etapas do Procedimento Científico.....	2
<b>Figura 2.</b> Modelo de Investigação para execução do projeto Quinta Búfala de Sintra .....	4
<b>Figura 3.</b> Determinação do tamanho da amostra necessária ao estudo .....	6
<b>Figura 4.</b> Determinação do intervalo de confiança.....	6
<b>Figura 5.</b> Modelo das 5 Forças de Porter para o Hotel Quinta Búfala de Sintra.....	42
<b>Figura 6.</b> Tela do Modelo de Negócio do Hotel Quinta Búfala de Sintra .....	46
<b>Figura 7.</b> Organograma do Hotel.....	66
<b>Figura 8.</b> Resumo do Processo de Licenciamento de um Hotel Rural .....	71
<b>Figura 9.</b> Planta de implantação dos edifícios da Quinta Búfala de Sintra. ....	72
<b>Figura A1.</b> Localização geográfica do HQBS.....	131
<b>Figura A2.</b> Processo de planeamento estratégico .....	186
<b>Figura A3.</b> Diferentes tipos de planos de negócios.....	189
<b>Figura A4.</b> Estruturas do plano de negócios .....	190
<b>Figura A5.</b> Quadro do Modelo de Negócios Canvas. ....	203
<b>Figura A6.</b> Logotipo do HQBS.....	204
<b>Figura A7.</b> Componentes da estratégia competitiva de uma empresa.....	206
<b>Figura A8.</b> Esboço da planta do piso -1 do HQBS.....	213
<b>Figura A9.</b> Esboço da planta do piso 0 do HQBS .....	213
<b>Figura A10.</b> Esboço da planta dos pisos 1 e 2 do HQBS .....	214
<b>Figura A11.</b> Planta do piso 0 dos apartamentos .....	215
<b>Figura A12.</b> Planta do piso 1 dos apartamentos .....	215

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Resultado das respostas à questão 4 do inquérito por questionário .....	23
<b>Gráfico 2.</b> Resultado das respostas à questão 6 do inquérito por questionário .....	24
<b>Gráfico 3.</b> Resultado das respostas à questão 7.1 do inquérito por questionário .....	25
<b>Gráfico 4.</b> Resultado das respostas à questão 8 do inquérito por questionário .....	26
<b>Gráfico 5.</b> Resultado das respostas à questão 9 do inquérito por questionário .....	27
<b>Gráfico 6.</b> Resultado das respostas à questão 11.1 do inquérito por questionário .....	28
<b>Gráfico 7.</b> Resultado das respostas à questão 11.3 do inquérito por questionário .....	29
<b>Gráfico 8.</b> Resultado das respostas à questão 18 do inquérito por questionário .....	30
<b>Gráfico A1.</b> Faixa etária dos hóspedes dos hotéis rurais em época alta.....	128
<b>Gráfico A2.</b> Faixa etária dos hóspedes dos hotéis rurais em época baixa.....	128
<b>Gráfico A3.</b> Tipo de hóspedes dos hotéis rurais em época alta .....	129
<b>Gráfico A4.</b> Tipo de hóspedes dos hotéis rurais em época baixa .....	129
<b>Gráfico A5.</b> Nacionalidade dos hóspedes dos hotéis rurais em época alta .....	130
<b>Gráfico A6.</b> Nacionalidade dos hóspedes dos hotéis rurais em época baixa.....	130
<b>Gráfico A7.</b> Resultado das respostas à questão 2 do inquérito por questionário.....	191
<b>Gráfico A8.</b> Resultado das respostas à questão 3 do inquérito por questionário.....	191
<b>Gráfico A9.</b> Resultado das respostas à questão 5 do inquérito por questionário.....	192
<b>Gráfico A10.</b> Resultado das respostas à questão 7 do inquérito por questionário.....	192
<b>Gráfico A11.</b> Resultado das respostas à questão 7.2 do inquérito por questionário.....	193
<b>Gráfico A12.</b> Resultado das respostas à questão 10 do inquérito por questionário.....	193
<b>Gráfico A13.</b> Resultado das respostas à questão 11 do inquérito por questionário.....	194
<b>Gráfico A14.</b> Resultado das respostas à questão 11.2 do inquérito por questionário.....	194
<b>Gráfico A15.</b> Resultado das respostas à questão 12 do inquérito por questionário.....	195
<b>Gráfico A16.</b> Resultado das respostas à questão 13 do inquérito por questionário.....	195
<b>Gráfico A17.</b> Resultado das respostas à questão 14 do inquérito por questionário.....	196
<b>Gráfico A18.</b> Resultado das respostas à questão 15 do inquérito por questionário.....	196
<b>Gráfico A19.</b> Resultado das respostas à questão 16 do inquérito por questionário.....	197
<b>Gráfico A20.</b> Resultado das respostas à questão 17 do inquérito por questionário.....	197



## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Número de estabelecimentos turísticos em Portugal, AML e Lisboa .....	21
<b>Tabela 2.</b> Estatísticas do turismo de Portugal, AML e Lisboa .....	21
<b>Tabela 3.</b> Estatísticas turísticas da AML, Centro e Norte .....	38
<b>Tabela 4.</b> Número de estabelecimentos hoteleiros de TER e TH em Portugal e AML .....	39
<b>Tabela 5.</b> Taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros na AML e em Sintra.....	42
<b>Tabela 6.</b> Tabela de preços para o alojamento .....	56
<b>Tabela 7.</b> Tipos de atividades propostas e preços .....	57
<b>Tabela 8.</b> Cargos dos colaboradores e suas funções. ....	67
<b>Tabela 9.</b> Mapa de Investimento.....	82
<b>Tabela 10.</b> Pressupostos Gerais.....	84
<b>Tabela 11.</b> Receitas totais do HQBS .....	86
<b>Tabela 12.</b> Resumo dos gastos com pessoal.....	87
<b>Tabela 13.</b> Custos com CMVMC .....	88
<b>Tabela 14.</b> Custos com FSE .....	89
<b>Tabela 15.</b> Fundo de maneo .....	89
<b>Tabela 16.</b> Plano Financeiro .....	90
<b>Tabela 17.</b> Demonstração de Resultados .....	91
<b>Tabela 18.</b> Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais .....	91
<b>Tabela 19.</b> Indicadores do negócio .....	93
<b>Tabela 20.</b> Avaliação na perspetiva do projeto.....	96
<b>Tabela 21.</b> Avaliação na perspetiva do investidor .....	98
<b>Tabela A1:</b> Requisitos para os hotéis rurais.....	115
<b>Tabela A2.</b> Total de hóspedes nos estabelecimentos turísticos em 2016 .....	132
<b>Tabela A3.</b> Continuação da tabela A1 .....	132
<b>Tabela A4.</b> Variáveis existentes/inexistentes no HQBS .....	133
<b>Tabela A5.</b> Requisitos obrigatórios e opcionais existentes no HQBS.....	135
<b>Tabela A6.</b> Modelo USALI .....	149
<b>Tabela A7.</b> Demonstração de resultados da amostra de empresas do CAE 55111.....	150
<b>Tabela A8.</b> Caraterísticas dos estabelecimentos de TER e TH de Sintra.....	198
<b>Tabela A9.</b> Tarifas dos estabelecimentos de TER e TH de Sintra.....	199
<b>Tabela A10.</b> Caraterísticas de estabelecimentos de TER com conceito similar ao HQBS.....	200
<b>Tabela A11.</b> Tarifas de estabelecimentos de TER com conceito similar ao HQBS.....	201
<b>Tabela A12.</b> Composição e preço dos coffee-breaks.....	210
<b>Tabela A13.</b> Composição e preço dos cestos de piquenique .....	210
<b>Tabela A14.</b> Áreas úteis do HQBS .....	219

<b>Tabela A15.</b> Valores de construção do HQBS .....	220
<b>Tabela A16.</b> Valores de investimento do HQBS.....	220
<b>Tabela A17.</b> Total de receitas de alojamento .....	221
<b>Tabela A18.</b> Custos dos <i>amenities</i> e ofertas .....	222
<b>Tabela A19.</b> Receitas e custos totais do departamento de alojamento .....	222
<b>Tabela A20.</b> Preço de venda e custo das refeições e banquetes .....	223
<b>Tabela A21.</b> Preço de venda, quantidades e custo dos coffee-breaks .....	223
<b>Tabela A22.</b> Receitas totais do departamento de F&B .....	224
<b>Tabela A23.</b> Custos totais.....	225
<b>Tabela A24.</b> Preços,quantidades e custos das atividades/workshops.....	226
<b>Tabela A25.</b> Receitas totais do departamento de alugueres e atividades .....	227
<b>Tabela A26.</b> Custos totais do departamento de alugueres e atividades .....	228
<b>Tabela A27.</b> Pessoal do HQBS .....	229
<b>Tabela A28.</b> Remuneração base mensal .....	229
<b>Tabela A29.</b> Gastos FSE, modelo USALI.....	230
<b>Tabela A30.</b> Ponto crítico .....	231

## Resumo

Este Plano de Negócios surgiu da necessidade de se desenvolver a ideia de negócio sobre a implantação de um Hotel Rural de 4 estrelas, na zona de Sintra, com a designação “Quinta Búfala de Sintra”. Este hotel inserir-se-á numa quinta com produção hortofrutícola e pecuária de galinhas pintadas e búfalas leiteiras. Simultaneamente, terá um restaurante de especialidades e pratos regionais.

Pretende-se enriquecer Sintra com um empreendimento único e diferenciador que proporciona aos seus hóspedes uma estadia personalizada, relaxante e minimalista aliada ao contacto profundo com a natureza e ao requinte da vila envolvente.

Desta forma, iniciou-se uma exaustiva análise ao mercado envolvente, público-alvo, bem como à concorrência que este negócio enfrenta, só assim se pôde concluir acerca das oportunidades e dos desafios que este hotel terá pela frente.

De seguida, elaborou-se um modelo de negócio detalhado, definiram-se as estratégias de *marketing*, os planos de gestão de pessoal e de operações mais adequados a este tipo de negócio com o intuito de maximizar as suas receitas e potencializar o seu crescimento.

Finalmente, apresentou-se o modelo financeiro e concluiu-se acerca da viabilidade económico-financeira deste negócio.

Este empreendimento conta com um investimento inicial de 9 416 527€, financiado 80% por capitais próprios e 20% com recurso a empréstimo bancário. Relativamente à sua viabilidade económico-financeira, considera-se que este negócio tem capacidade de criar riqueza a longo prazo, com um Valor Atual Líquido (VAL) de 549 331€, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 4,25% e um Período de Recuperação (PR) de 6 anos.

**Palavras-chave:** Turismo em Espaço Rural, Hotel Rural, 4 Estrelas, Sintra, Empreendedorismo, Plano de Negócios.

## Abstract

This Business Plan came up with a business idea about the implementation of a 4-star Rural Hotel in the Sintra area, with the designation "Quinta Búfala de Sintra". This hotel will be part of a farm with fruit and vegetable production. It will also have livestock production, namely guinea fowls and dairy buffaloes. At the same time, it will have a restaurant with specialties dishes and regional dishes.

It's intended to enrich Sintra with an unique and differentiating enterprise, which offers its guests a personalized, relaxing and minimalist stay, allied to the deep contact with nature and the refinement of the surrounding village.

In this way, we began an exhaustive analysis of the market, the targeted public, as well as the competition that this business face, only this way we could conclude about the opportunities and challenges that this hotel will face.

Next, a detailed business model was elaborated. The marketing strategies, personnel management plans and operations adapted to this type of business were defined, with the purpose of maximizing the hotel's revenues and growth.

Finally, the financial model was presented and it was concluded about the economic-financial viability of this business.

This venture has an initial investment of 9 416 527€, financed 80% by equity and 20% with recourse to bank loans. Regarding its economic and financial viability, it is considered that this business has the capacity to create long-term wealth, with a Net Present Value (NPV) of 549 331€, an Internal Rate of Return (IRR) of 4.25% and a Payback Period (PP) of 6 years.

**Key words:** Rural Tourism, Rural Hotel, 4 Stars, Sintra, Entrepreneurship, Business Plan

## Lista de Abreviaturas

AC- Ar Condicionado  
ADR- *Average Daily Rate*  
AFS- Água Fria Sanitária  
AHRESP- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal  
AHP- Associação da Hotelaria de Portugal  
AHRP- Associação dos Hotéis Rurais de Portugal  
AML- Área Metropolitana de Lisboa  
AQS- Água Quente Sanitária  
AVAC- Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado  
BTL- Bolsa de Turismo de Lisboa  
CAE- Código das Atividades Económicas  
CCTV- *Closed Circuit TV*  
CDI- Central de Detecção de Incêndios  
CF- Custos Fixos  
CMS- Câmara Municipal de Sintra  
CMVMC- Custos das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas  
CPA- *Cost per Action*  
CPM- *Cost per Mile*  
CPS- *Cost per Sale*  
CRO- Centrais de Reservas *Online*  
CV- Custos Variáveis  
DL- Decreto de Lei  
DR- Demonstração de Resultados  
EBIT- *Earnings Before Interest and Taxes*  
EBITDA- *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*  
*et al.*: entre outros  
EUA- Estados Unidos da América  
EUROSTAT- Comissão Europeia de Estatística  
ex.: exemplo  
FAQ's- Frequently Asked Questions  
FCFE- *Free Cash Flow to Equity*  
FCFF- *Free Cash Flows to the Firm*  
FESAHT- Federação dos Sindicatos da Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal  
FF&E- Furniture, Fixtures and Equipment  
FITUR- Feira Internacional de Turismo  
FSE- Fornecimentos e Serviços Externos

F&B- *Food and Beverage*  
 GAAP- *Generally Accepted Accounting Principles*  
 GOP- *Gross operating profit*  
 GOPPAR- *Gross operating profit per available room*  
 GTC- Gestão Técnica Centralizada  
 HANYC- Hotel Association of New York City  
 HQBS- Hotel Quinta Búfala de Sintra  
 IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação  
 IASB- International Accounting Standards Board  
 IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional  
 IFRS- *International Financial Reporting Standards*  
 IHG- *Intercontinental Hotel Group*  
 INE- Instituto Nacional de Estatística  
 IR- Índice de Rentabilidade  
 IRR- Internal Rate of Return  
 Km- Quilómetro  
 LCD- Liquid Crystal Display  
 LED- *Light Emitting Diode*  
 MKT- *Marketing*  
 MT- Média Tensão  
 m<sup>2</sup>- Metro Quadrado  
 NA- Não Aplicável  
 n.<sup>o</sup>- número  
 n.d.- No Date  
 NPV- Net Present Value  
 NUT- Nomenclatura das Unidades Territoriais  
 OMT- Organização Mundial de Turismo  
 OS&E- Operating Supplies & Equipment  
 OTA's- *Online Travel Agencies*  
 PESTAL- Político, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal  
 PDM- Plano Diretor Municipal  
 PME- Pequenas e Médias Empresas  
 PMS- *Property Managment System*  
 PORDATA- Base de Dados Portugal Contemporâneo  
 POS- *Point of Sale* ou *Point of Service*  
 PP- *Payback Period*  
 p.p.- Pontos Percentuais  
 PR- Período de Recuperação  
 PT- Posto de Transformação

QGBT- Quadro Geral de Baixa Tensão  
RCCTE- Regulamento das Características de Comportamento Térmico dos Edifícios  
RevPAR- *Revenue per Available Room*  
RJET- Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos  
RJUE- Regime Jurídico da Urbanização e Edificação  
RNT- Registo Nacional de Turismo  
RNET- Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos  
ROA- *Return on Assets*  
ROE- *Return on Equity*  
ROI- *Return on Investment*  
SEF- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras  
SEO- *Search Engine Optimization*  
SEM- *Search Engine Marketing*  
SMAS- Serviços Municipalizados de Água e Saneamento  
SNC- Sistema de Normalização Contabilística  
SOE- Special Operations Equipment  
STP- *Segmentation, Targeting and Position*  
SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*  
TER- Turismo em Espaço Rural  
TH- Turismo de Habitação  
TIR- Taxa Interna de Rendibilidade  
TV- Televisão  
UA- Unidade de Alojamento  
UE- União Europeia  
UNESCO- *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*  
USALI- *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*  
USB- *Universal Serial Bus*  
UTA- Unidade de Tratamento de Ar  
VAL- Valor Atual Líquido  
VRV- Volume Variável do Refrigerante  
WACC- *Weighted Average Cost of Capital*  
WTA- *World Travel Awards*

## Lista de Símbolos

€- Euros  
°C- Graus Celsius  
%- Percentagem  
 $\Sigma$  - Somatório

## Introdução

Portugal tem vindo a afirmar-se cada vez mais no setor do Turismo, não só em termos da quantidade de turistas que nos procuram como também no seu aumento como atividade económica. Em 2017, este setor foi responsável pela maior fonte das nossas receitas externas, perfazendo 16,7% da capacidade de exportação do nosso país (Araújo, 2017).

Nos últimos 10 anos, Portugal registou um crescimento médio anual neste setor superior aos seus concorrentes. É atualmente, o segundo país com o melhor desempenho no setor e considerado um dos destinos turísticos mais sustentáveis a nível mundial (Araújo, 2017).

Portugal reúne vários requisitos para que estas condições se desenvolvam, para além da característica inata do bem receber do nosso povo, do clima ameno, da vasta costa e da grande quantidade diária de luz solar, a capacidade empreendedora das nossas empresas é um motor para o grande desenvolvimento deste setor (Araújo, 2017). É, desta forma, que se multiplicam os incentivos públicos e privados para desenvolvimento de projetos relacionados com o turismo e que surgem cada vez mais empresas com ideias pioneiras e diferenciadoras.

Foi pelo facto do empreendedorismo neste setor estar na ordem do dia e pela constatação de que existe uma lacuna no turismo rural na região de Sintra, que resolvemos avançar com a ideia de negócio desenvolvida ao longo deste trabalho. É, também, premissa principal a grande procura turística de Sintra.

Este projeto consistirá no desenvolvimento do plano de negócios de um hotel rural de 4 estrelas implantado na zona de Sintra, designado “Hotel Rural Quinta Búfala de Sintra”. Este hotel pretende ser o primeiro hotel rural nesta região, fazendo-se valer pela riqueza do património histórico e natural de Sintra. Promete proporcionar uma estadia única e relaxante aos hóspedes. Anexo ao hotel existirá uma horta, um pomar e uma exploração pecuária de produção de galinhas pintadas e búfalas leiteiras, sendo esta última atividade pioneira a nível nacional. Estas características permitem a diferenciação deste produto relativamente aos seus potenciais concorrentes e o enriquecimento das vivências dos hóspedes.

O principal objetivo deste trabalho é avaliar a viabilidade económico-financeira deste negócio. Desta forma, inicia-se com a descrição da metodologia usada bem como com a definição dos seus objetivos. Segue-se uma revisão bibliográfica sobre o tema, não se segue a ordem clássica para estes dois capítulos, pelo facto de se tratar de um plano de negócios, definem-se previamente os critérios metodológicos e só depois se realiza uma revisão bibliográfica que fundamenta as escolhas e decisões tomadas ao longo do plano de negócio. No capítulo seguinte faz-se a análise do mercado que envolve este tipo de negócio. Segue-se a descrição do modelo de negócios. Posteriormente, desenvolve-se o plano de *marketing* adequado ao mesmo, o plano de gestão de pessoas e o plano operacional. Finalmente, no último capítulo desenvolve-se o modelo financeiro. Após todo o processo de investigação, o trabalho terminará com as conclusões sobre a viabilidade do negócio referido.

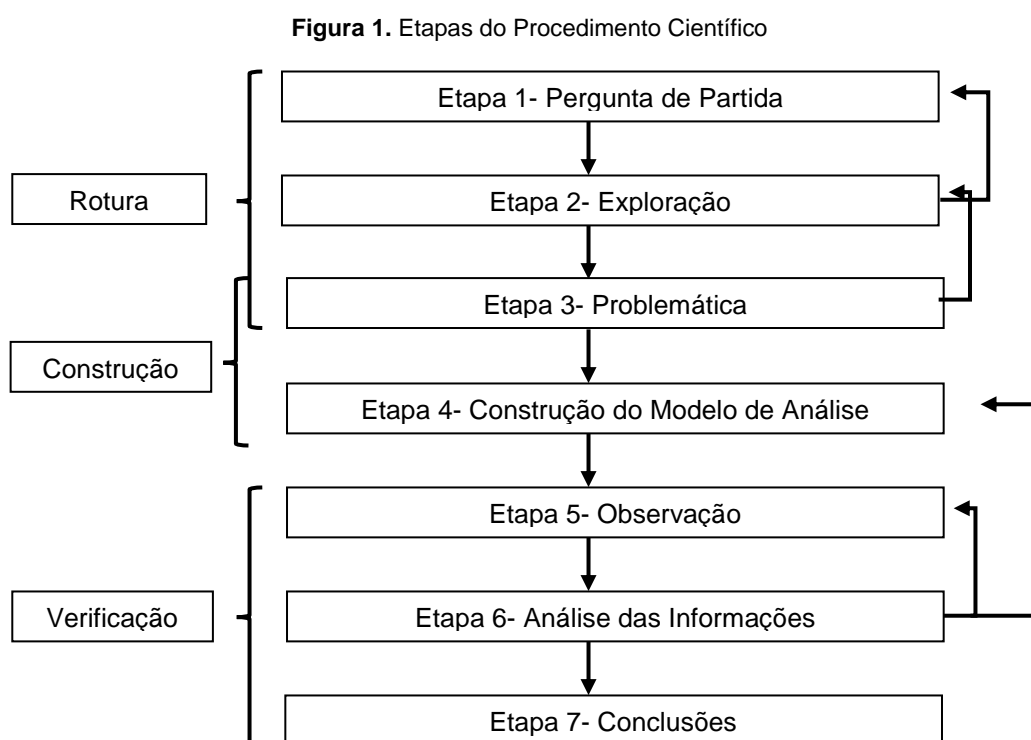


# Capítulo 1. Metodologia

Para a realização deste projeto é necessário a definição de um modelo de investigação objetivo e que demonstre todas as etapas necessárias à execução do mesmo.

## 1.1. Modelo de Investigação

Este modelo de investigação foi baseado no procedimento científico para investigação em ciências sociais de Quivy e Van Campenhoudt (2017). Segundo estes autores, o procedimento científico apresenta 3 atos distintos: rotura, construção e verificação, com um total de 7 etapas, como esquematizado na figura 1.



Fonte: Quivy e Van Campenhoudt (2017)

Na etapa 1, é onde se formula a pergunta de partida, que dará início à investigação. Esta pergunta deve ser clara e exequível, ou seja, ser adequada ao tempo e aos recursos disponíveis para a investigação e deve ser pertinente (Quivy e Van Campenhoudt, 2017). Nesta etapa formulamos a pergunta de partida que dará início ao desenvolvimento de todo o projeto, bem como à definição dos objetivos gerais e específicos do mesmo.

Na etapa 2, exploração, realizam-se as leituras e o levantamento do que já existe sobre aquela problemática, bem como se pode fazer entrevistas exploratórias ou utilizar outros métodos de

recolha de informação (Quivy e Van Campenhoudt, 2017). Neste projeto começámos por compilar a informação referente à revisão da literatura. Para além desta, recolhemos também informação sobre as temáticas abordadas, patentes no capítulo 2 deste trabalho. Realizámos também um inquérito e entrevistas a 3 tipos de entidades distintas.

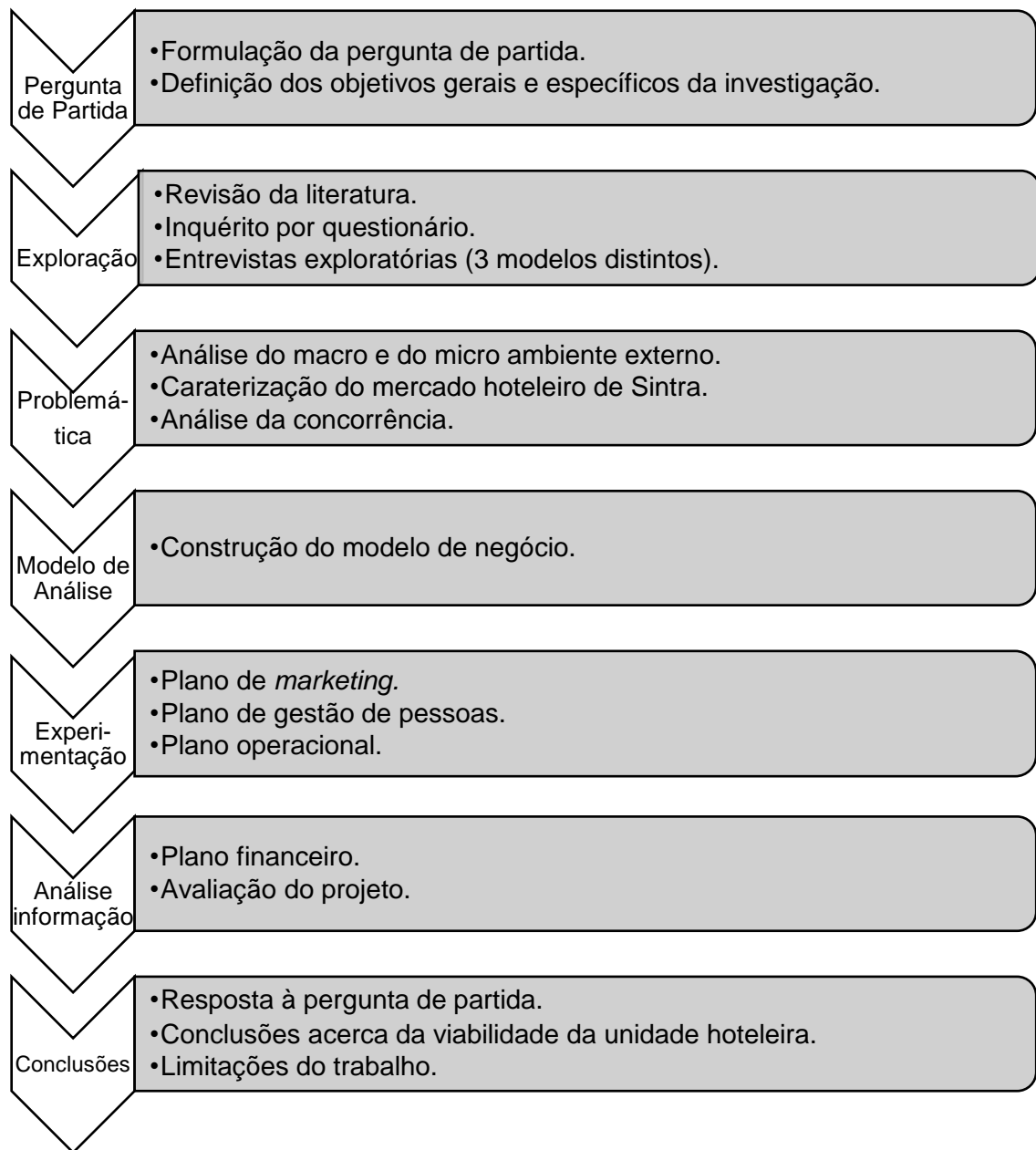
Na etapa 3, define-se a problemática relacionada com a pergunta de partida. A problemática representa a abordagem que se decide adotar para se solucionar o problema levantado na etapa 1 e para atingir os objetivos definidos. Faz-se uma apreciação da informação retirada da etapa anterior e inicia-se o aprofundamento dos temas e caracterização da problemática (Quivy e Van Campenhoudt, 2017). Neste caso, procedemos à caracterização do macro e do micro-ambiente externo e do mercado hoteleiro de Sintra, bem como o *benchmarking* da concorrência. A partir daqui temos definidas todas as informações que fundamentam o projeto. Na etapa 4, constrói-se o modelo de análise com o objetivo de se analisar de forma sistemática os dados e a informação recolhida anteriormente. É uma etapa que serve de ligação entre as etapas anteriores mais teóricas e as seguintes que serão mais práticas e conclusivas (Quivy e Van Campenhoudt, 2017). Nesta fase construímos o nosso modelo de negócio a partir do qual se definiram todos os pormenores desse mesmo negócio e a forma como este se organiza.

Na etapa 5, a da observação, que também pode ser chamada etapa de experimentação em ciências mais exatas e que no âmbito deste trabalho se adequa mais, serve para confrontar a informação analisada anteriormente com informações observáveis e práticas (Quivy e Van Campenhoudt, 2017). A fase de experimentação, neste caso, é onde, utilizando as informações do projeto real de hotelaria com o conhecimento teórico adquirido anteriormente, elaborámos o plano de *marketing*, o plano de gestão de pessoas e o plano operacional.

Na etapa 6, da análise das informações, é quando se percebe de que maneira os resultados obtidos respondem à pergunta de partida. Se aparecerem factos inesperados devem-se rever e afinar as hipóteses se necessário (Quivy e Van Campenhoudt, 2017). Neste caso, elaborámos o plano financeiro do nosso negócio e avaliámos o mesmo.

Na etapa 7, a das conclusões, devem aparecer informações úteis ao leitor e deve conter uma retrospectiva do trabalho, as contribuições do trabalho para a área de estudos e conclusões de ordem prática (Quivy e Van Campenhoudt, 2017). Aqui serão apresentadas conclusões sobre a viabilidade económico-financeira da unidade hoteleira em estudo, sobre o procedimento usado para este estudo e limitações do mesmo.

**Figura 2.** Modelo de Investigação para execução do projeto Quinta Búfala de Sintra



Fonte: Elaboração própria

## 1.2. Pergunta de Partida

A pergunta de partida da investigação é:

Qual a viabilidade económico-financeira de um Hotel Rural de 4 estrelas em Sintra?

### 1.3. Objetivos da Investigação

O objetivo geral deste plano de negócios é:

- Avaliar a viabilidade económico-financeira do *Hotel Quinta Búfala de Sintra*.

Depois existem objetivos específicos que vão sendo cumpridos no desenvolvimento deste projeto para que no final se chegue com sucesso ao objetivo geral. Os objetivos específicos são:

- Caracterizar o *Hotel Quinta Búfala de Sintra*.
- Analisar o mercado da oferta e da procura hoteleira na região de Sintra.
- Definir a atratividade do setor pelo Modelo das 5 Forças de Porter.
- Analisar a concorrência do *Hotel Quinta Búfala de Sintra*.
- Elaborar um plano de *marketing* adequado ao *Hotel Quinta Búfala de Sintra*.
- Avaliar económico-financeiramente o projeto.

### 1.4. Estudo Empírico e Instrumentos de Observação Previstos

Os dados inicialmente recolhidos para elaboração deste projeto tiveram origem em fontes de informação secundárias de carácter qualitativo e quantitativo.

Esta recolha de dados e análise estatística dos mesmos tiveram origem na informação recolhida de organizações como a Organização Mundial do Turismo (OMT), o Turismo de Portugal, I.P., o Turismo de Lisboa, Parques de Sintra, o Instituto Nacional de Estatística (INE), a Comissão Europeia de Estatística (EUROSTAT), a base de dados Portugal Contemporâneo (PORDATA), Banco de Portugal, entre outros que dispunham de dados pertinentes para o desenvolvimento deste projeto.

De seguida, realizámos a recolha de informação de fontes não documentais através de modos distintos: um inquérito por questionário (apêndices I a III), duas entrevistas semi-estruturadas distintas (apêndices IV a VII) e uma entrevista não estruturada.

O inquérito teve como objetivo conhecer melhor o perfil de turistas que procuram o mercado de turismo rural e a receptividade do nosso projeto em concreto por parte dos inquiridos. O modelo do inquérito é semelhante ao utilizado em Pires (2013). Partimos deste modelo, fizemos as devidas alterações de linguagem e conteúdo adequando ao nosso negócio, posteriormente, testámos esse mesmo inquérito com uma amostra de 10 pessoas das áreas da educação e do turismo e finalmente, ajustámos as perguntas às críticas que nos foram feitas. Colocámos o inquérito *online* através do *website Google Forms* em português, francês e inglês, entre os dias 1 de abril a 1 de outubro de 2018. A tradução dos questionários para a língua inglesa e francesa foi realizada com recurso a pessoas nativas dos mesmos países, para se evitarem erros de tradução que pudessem induzir os respondentes em erro.

O inquérito foi divulgado através dos nossos contactos de *email* e das redes sociais.

Para o cálculo da dimensão da nossa população-alvo partimos dos valores do nº de dormidas e da estada média para Turismo em Espaço Rural (TER) e Turismo de Habitação (TH) na região de Sintra em 2016 (25 570 dormidas e estada média de 1,99 noites) (INE, 2017). Dividindo o primeiro pelo segundo obtemos 12 849 indivíduos que corresponde à população em estudo.

Posteriormente, utilizámos o *website Creative Research Systems* para obtermos a dimensão da amostra que necessitávamos para obtermos um nível de confiança de 95% com um intervalo confiança de 5%. Como podemos ver pela figura 3, necessitávamos de 373 respostas aos inquéritos.

**Figura 3.** Determinação do tamanho da amostra necessária ao estudo

**Determine Sample Size**

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

Fonte: *Website Creative Research Systems*

No entanto, passámos largamente este valor e conseguimos extrair 530 respostas aos inquéritos. Existiram inquiridos que responderam que nunca tinham passado férias em Portugal, desta forma validámos 499 respostas, resultando num intervalo de confiança de cerca de 4,3% (figura 4).

**Figura 4.** Determinação do intervalo de confiança

**Find Confidence Interval**

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Sample Size:

Population:

Percentage:

Confidence Interval:

Fonte: *Website Creative Research Systems*

Os dados obtidos foram tratados estatisticamente com o *Software SPSS*.

Relativamente às duas entrevistas semi-estruturadas distintas, uma delas foi construída para ser realizada a responsáveis por estabelecimentos de TER e TH em Sintra (entrevista modelo

I) e a outra para pessoas ligadas ao urbanismo e turismo da CMS (Câmara Municipal de Sintra) (entrevista modelo II).

A entrevista modelo I foi realizada com o intuito de perceber melhor a concorrência, o funcionamento e a gestão deste tipo de estabelecimentos e perceber o tipo de público-alvo que os procura. Entrevistámos Idaline Lougnarte, gerente da Quinta de São Thiago (Turismo de Habitação) e André Sena, gerente da Quinta Verde Sintra (Casa de Campo).

A entrevista modelo II foi realizada a Cláudia Marques, Técnica Superior de Urbanismo da CMS e a um entrevistado, que preferiu manter o anonimato, que tem o cargo de chefe de divisão de um departamento da mesma câmara. Estas entrevistas tinham o objetivo de perceber qual a abertura da CMS para novos projetos de empreendimentos turísticos e se existem ou não incentivos ao turismo neste concelho.

A entrevista não estruturada foi realizada ao Engenheiro João Barreto, personalidade de referência no mercado da construção de empreendimentos turísticos, para aferir os valores de investimento e de construção usados no plano financeiro bem como a informação técnica presente no capítulo 7 (operacionalidade dos sistemas)

No último capítulo, utilizaram-se os mapas financeiros do USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*) e do IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) para fazer o modelo financeiro do nosso negócio.

## Capítulo 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Enquadramento do Turismo

O turismo é um setor que tem vindo a crescer bastante nos últimos anos. Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), em 2016, foram contabilizadas 1235,2 milhões de chegadas de turistas internacionais em todo o Mundo, correspondendo a um crescimento de 3,9% em relação ao ano de 2015. Cerca de metade destes turistas internacionais visitaram a Europa (615,2 milhões), mais 2,1% face ao ano de 2015. Houve também um acréscimo de chegadas à Ásia e Pacífico (mais 8,7%) e a África (mais 8,2%) e uma diminuição no Médio Oriente (menos 4,1%) relativamente a 2015 (INE, 2017a).

Em 2016, Portugal consolidou o 5º lugar dos países com maior saldo da balança turística da União Europeia (UE). Após 10,8% de acréscimo em 2015 relativamente a 2014, em 2016 conseguiu um aumento de 12,7% face a 2015 (INE, 2017a).

As nacionalidades de turistas não residentes que mais escolheram o nosso país como destino turístico, em 2015, foram (por ordem decrescente do número de dormidas): Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, Holanda, Irlanda, Brasil, Itália, EUA e Bélgica (INE, 2016). No ano seguinte (2016), o Reino Unido contribuiu com 22,9% das dormidas de não residentes em Portugal, o mercado alemão contribuiu com 13,9%, o francês com 10,6% e o mercado espanhol com 10,3% do total de dormidas de não residentes em Portugal. De 2015 para 2016 verificou-se assim um crescimento de 11,3% das dormidas de não residentes para o mercado britânico, 11,6% para o alemão, 20% para o francês e 9,9% para o espanhol (INE, 2017a).

Os 10 principais mercados emissores de turistas para a área metropolitana de Lisboa (AML) em 2016 foram (por ordem decrescente): França, Espanha, Alemanha, Reino Unido, Brasil, Itália, EUA, Holanda, Bélgica e Suíça que contribuíram com 71,9% das dormidas de não residentes, nesta região (INE, 2016).

Em 2016, França, Espanha, Alemanha, Reino Unido e Brasil continuam no Top 5 da região. Este grupo que tem 51% da quota na procura externa (3,4 milhões de dormidas), subiu 7,6% face a 2015, decorrente essencialmente do bom desempenho do mercado francês e espanhol (mais 239,3 mil dormidas, ou seja, mais de metade do aumento assinalado pelos estrangeiros) (INE, 2016).

Em 2016, a AML, da qual faz parte Sintra, mantém a 2ª posição não só em termos das dormidas de residentes (19% do total do país) como também de estrangeiros (26% do total) em relação ao ano anterior (INE, 2016).

Em 2016, as dormidas de estrangeiros em território nacional, representando 70,6% do total das dormidas no nosso país (41,9 milhões de dormidas), aumentaram 13,3% em relação ao ano anterior. O mercado interno deteve 29,4% do total das dormidas (17,5 milhões de dormidas), o que correspondeu a um aumento de 7,8% face a 2015 (INE, 2017a).

A estada média para a hotelaria nacional foi de 3,39 noites para os estrangeiros e 2,04 noites no caso do mercado interno, no ano 2016 (INE, 2017a).

Em relação à taxa de ocupação-cama, no ano 2016, os estabelecimentos que tiveram valores mais elevados foram as Quintas da Madeira (74,6%) e os hotéis (52,2%), sendo que os hotéis de 5 estrelas apresentaram 58,3% e os de 4 estrelas 56,2%. Na globalidade dos estabelecimentos hoteleiros os meses com maiores taxas de ocupação foram agosto (75,9%), julho (67,4%) e setembro (63,7%) (INE, 2017a).

Os proveitos aumentaram bastante de 2015 para 2016, sendo que as regiões que mais contribuíram para estes indicadores foram o Algarve, com 31,8% dos proveitos totais e 32,3% dos proveitos de aposento e a AML com 30,3% e 31,3%, respetivamente (INE, 2017a).

O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) foi de 44,6€ (mais 14,2% face a 2015) e a AML continuou com o RevPAR mais elevado, de 61,5€ (INE, 2017a).

Em termos quantitativos, a oferta hoteleira em Portugal, resume-se da seguinte forma: em julho de 2016 estavam em atividade 4 805 estabelecimentos de alojamento turístico (hotelaria, turismo em espaço rural- TER, turismo de habitação-TH e alojamento local- AL), resultando em 166,4 mil quartos e 380,8 mil camas. O número de estabelecimentos aumentou em relação ao ano anterior em 10,7%, 4,8% no número de quartos e 5,2% no número de camas (INE, 2017a). Em 2016, contou-se com 1 669 estabelecimentos hoteleiros, mais 4,9% que em 2015, perfazendo 34,7% do total de estabelecimentos e 79,4% da capacidade de camas. Para este resultado contribuíram hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos e Quintas da Madeira (INE, 2017a).

No mesmo ano, o TER e o TH corresponderam a 27,2% do total dos estabelecimentos e apenas a 5,9% do total de camas (INE, 2017a).

Em 2016, o Algarve foi a região com a maior oferta hoteleira (22,5% do total), seguido pelo Norte (20,8%), Centro (20%) e AML (16,7%). Os hotéis representaram 74,1% do total da oferta de estabelecimentos hoteleiros, sendo também de salientar, pela sua importância relativa, os apartamentos turísticos (11,6%) e os hotéis-apartamentos (8,6%). (INE, 2017a).

Em dezembro de 2017, Portugal venceu o prémio “Melhor Destino Turístico do Mundo” dos *World Travel Awards* (WTA), sendo o primeiro país europeu a conquistar esta distinção. Também, pela primeira vez, a cidade de Lisboa venceu o prémio “Melhor Destino para *City Break* do Mundo”, devido à “sua atratividade e oferta de excelência no que respeita a estadias de curta duração” (Rádio Renascença, 2017).

Para além destas distinções, Portugal ainda ganhou o “Melhor Organismo Oficial de Turismo do Mundo”, atribuído ao Turismo de Portugal e o “Melhor Site Oficial de Turismo”, atribuído ao “visitportugal.com” (Rádio Renascença, 2017).



## 2.2. Sintra como Destino Turístico

Após a breve exposição de alguns dados estatísticos do lado da oferta e da procura é de realçar o aumento crescente da procura hoteleira e turística da AML, bem como da importância crescente do mercado interno nesta região. Segundo Silva (2013), Portugal é um dos países da UE em que o turismo interno tem uma elevação maior face ao mercado emissor (87,2% contra 12,8%). Estes dados levam a suspeitar que ainda existe espaço de mercado para o desenvolvimento de negócios neste setor sustentado pela procura existente.

Sintra foi considerada Património Mundial e Paisagem Cultural pela UNESCO em 1995, e em 2014 foi considerada um dos 100 destinos turísticos sustentáveis do *ranking* “*Sustainable Destinations Global Top 100*” (CMS, 2014). Este ano voltou a ficar entre os finalistas dos “Melhores Destinos Sustentáveis do Mundo” (CMS, 2018).

Em 2017, nos WTA 2017, a empresa “Parques de Sintra” venceu, pela 5ª vez consecutiva o prémio de “Melhor Empresa do Mundo em Conservação”, devido ao seu excelente trabalho de recuperação dos monumentos e parques de Sintra sob a sua gestão (Rádio Renascença, 2017)

Não havendo dados estatísticos disponíveis mais recentes relativamente aos visitantes de Sintra, passamos a descrever os do ano 2014. Nesse ano, os parques e monumentos de Sintra contaram com cerca de 1.928.000 visitas, o que representou um aumento de 13% relativamente ao ano anterior. Destes, o Parque e Palácio Nacional da Pena continuaram a ser os monumentos com maior número de visitas (889.000), ficando como um dos locais mais visitados do país (Parques de Sintra, 2016a).

Em 2014, a nacionalidade de visitantes distribuiu-se da seguinte forma: cerca de 86% de estrangeiros e 14% de portugueses, tendo-se notado um aumento dos visitantes nacionais. Das nacionalidades estrangeiras, destacam-se a nacionalidade espanhola com 16% e a francesa com 14% dos visitantes (Parques de Sintra, 2016a). Segundo a mesma fonte, em 2014, também se verificou um aumento dos turistas russos e chineses em Sintra (Parques de Sintra, 2016a).

### 2.2.1. Localização

O concelho de Sintra localiza-se a 20 Km da cidade de Lisboa e pertence ao distrito de Lisboa. A sua paisagem é tão vasta que se estende desde a serra ao mar, incluindo a paisagem protegida do Parque Natural de Sintra-Cascais (Turismo de Portugal, 2013).

No apêndice VIII é possível ler-se uma breve nota histórica sobre a vila de Sintra.

## 2.3. Turismo em Espaço Rural

### 2.3.1. Definição e Enquadramento

Segundo a Classificação das Atividades Económicas, a atividade de turismo em espaço rural define-se como TER e possui o Código de Atividade Económica (CAE): 55202 (GDEE, 2016).

### 2.3.2. Legislação

Apenas em 1986, através do Decreto-Lei (DL) nº 256/86, de 27 de agosto é que surge a figura do TER definida pela “atividade de interesse para o turismo, com natureza familiar, que consiste na prestação de hospedagem em casas que sirvam simultaneamente de residência aos seus donos”. Podendo o TER ser classificado como: Turismo de Habitação, Turismo Rural ou Agroturismo (Aguiar & Castro, n.d.).

Posteriormente, em 1997 é aprovado o DL nº 167/97, de 4 de julho, que estabelece o novo quadro da atividade turística e com ele o DL nº 169/97 de 4 de julho, que tenta estabelecer e regular um quadro legislativo do TER (Aguiar & Castro, n.d.).

Em 2002 surge o DL nº 54/2002, de 11 de março, revogado em 2008, pelo DL nº 39/2008, de 7 de março, que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos (Aguiar & Castro, n.d.). Em 2014, sai o DL nº 15/2014, de 23 de janeiro que procede à segunda alteração do decreto anterior e, que aprova o atual regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Por sua vez, a Declaração de Retificação nº 19/2014, de 24 de março retifica o DL nº 15/2014 (GDEE, 2016).

Em 2008, é aprovada a Portaria nº 937/2008, de 20 de agosto, que estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de TH e de TER. Posteriormente, a Declaração de Retificação n.º 63-A/2008, de 17 de outubro procede à retificação de algumas alíneas da Portaria anteriormente referida (GDEE, 2016).

Surge em 2010, a Portaria nº 1087/2010, de 22 de outubro que regulamenta o Registo Nacional de Turismo (RNT) e a Portaria nº 1173/2010, de 15 de novembro que aprova os modelos das placas identificativas da classificação dos empreendimentos turísticos (GDEE, 2016).

Em 2014 surge o DL nº 136/2014, de 9 de setembro, que corresponde à décima terceira alteração do DL nº 555/99, de 16 de dezembro, que estabelece o Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE). A Portaria nº 113/2015, de 22 de abril revoga a Portaria nº 232/2008, de 11 de março e identifica os elementos instrutórios dos procedimentos previstos no RJUE (GDEE, 2016).

O DL nº 186/2015, de 3 de setembro, define o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), procede à quarta alteração ao DL nº 39/2008, de 7 de março, já referido anteriormente, e à segunda alteração ao DL nº 108/2009, de 15 de maio, que estabelece as

condições de acesso e de exercício da atividade das empresas de animação turística e dos operadores marítimo-turísticos (GDEE, 2016).

Ainda no mesmo ano, a Portaria nº 309/2015, de 25 setembro, surge como a primeira alteração da Portaria nº 327/2008, de 28 de abril, que aprova o sistema de classificação dos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos (Turismo de Portugal, 2015a).

### 2.3.3. Conceito e Tipologias

Segundo o RJET (DL nº 186/2015), os empreendimentos turísticos são classificados da seguinte forma:

- Estabelecimentos hoteleiros
- Aldeamentos turísticos
- Apartamentos turísticos
- Conjuntos turísticos (*resorts*)
- Empreendimentos de turismo de habitação
- Empreendimentos de turismo no espaço rural
- Parques de campismo e de caravanismo

São considerados empreendimentos de TER “os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, preservando, recuperando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões onde se situam, através da reconstrução, reabilitação ou ampliação de construções existentes, de modo a ser assegurada a sua integração na envolvente.” (DL nº 186/2015, artigo 18º, nº 1).

Segundo a legislação já referida, os empreendimentos de TER, são classificados em:

- Casas de Campo: “imóveis situados em aldeias e espaços rurais que se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local. Quando as casas de campo se situem em aldeias e sejam exploradas de uma forma integrada, por uma única entidade, são consideradas como turismo de aldeia” (DL nº 39/2008, artigo 18º, nº 4 e nº 5).
- Agro-Turismo: “os imóveis situados em explorações agrícolas que permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável” (DL nº 39/2008, artigo 18º, nº 6).
- Hotéis Rurais: “empreendimentos turísticos que cumpram os requisitos de classificação aplicáveis aos estabelecimentos hoteleiros, bem como o disposto no n.º 1, podendo instalar-se ainda, em edifícios novos, construídos de raiz, incluindo não contíguos” (DL nº 186/2015, artigo 18º, nº 7).

#### 2.3.4. Requisitos Legais e Classificação

Para além dos requisitos gerais presentes no RJET comuns a qualquer tipo de TER, cada tipologia acarreta especificidades, que se descrevem em seguida (Portaria 937/2008).

Casas de Campo:

- Têm de ter materiais de construção e características da arquitetura típica local.
- Possuir, pelo menos, uma instalação sanitária para cada 3 quartos.
- Área mínima dos quartos individuais é 7 m<sup>2</sup> e nos duplos 9 m<sup>2</sup>.
- Para poder usar a classificação comercial de “Turismo de Aldeia” têm que ser 5 ou mais casas situadas na mesma aldeia, ou na mesma freguesia ou em freguesias contíguas e que sejam exploradas de forma integrada pela mesma entidade.

Agro-Turismo:

- Ser integrado numa exploração agrícola e que permita visitas aos hóspedes.
- Possuir, no mínimo, uma instalação sanitária por cada 2 unidades de alojamento (UA).
- As áreas mínimas para os quartos são as mesmas existentes para as casas de campo.
- Quando existirem UA fora do edifício principal, só podem ter no máximo 3 quartos.

Tal como verificado, a Portaria 937/2008 não contempla os Hotéis Rurais e segundo o seu artigo 25º, nº 1, estes estabelecimentos “devem cumprir os requisitos comuns aos empreendimentos de TER previstos na presente portaria e classificam-se nas categorias de 3 a 5 estrelas de acordo com o disposto na portaria prevista na alínea a) do nº 2 do artigo 4.º do DL nº 39/2008, de 7 de março, devendo também observar os requisitos nela previstos.”

Em 2015, com a entrada em vigor da Portaria nº 309/2015, assume-se a necessidade de requisitos especiais para os Hotéis Rurais, alguns obrigatórios outros opcionais, que se prendem com a classificação dos mesmos nas categorias de 3 a 5 estrelas, tal como se de outro estabelecimento hoteleiro se tratasse (anexo I, tabela A1).

A classificação dos empreendimentos turísticos é feita por uma entidade competente, após realização de uma auditoria de classificação. Cabe ao Turismo de Portugal, I.P. classificar os estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos e hotéis rurais. Por sua vez, compete ao Presidente da Câmara Municipal classificar os parques de campismo e caravanismo, os empreendimentos de turismo de habitação e os empreendimentos de TER. Resumindo, a classificação dos empreendimentos de TER é da competência da Câmara Municipal, com exceção dos Hotéis Rurais, que têm de ser classificados pelo Turismo de Portugal, I.P.

Em todos os empreendimentos turísticos é obrigatória a afixação da placa identificativa da classificação, no prazo de 10 dias após a comunicação da sua classificação. Estas placas devem obedecer à Portaria nº 1173/2010, já referida anteriormente (GDEE, 2016).

### 2.3.5. Oferta e Procura do TER em Portugal

O Instituto Nacional de Estatística (INE) analisa em simultâneo o TER e o TH, daí que esta modalidade de turismo surja nesta revisão.

Relativamente à oferta deste tipo de estabelecimentos, em julho de 2016, Portugal contou com 1305 estabelecimentos de TER e de TH, sendo que apenas 16,6% do total (216 estabelecimentos) pertenciam ao TH e 8,5% (111 estabelecimentos) à categoria “outros”, tudo o resto pertencia aos estabelecimentos de TER, divididos da seguinte forma: 55% (718 unidades) da oferta em casas de campo, 14% (183 unidades) em agroturismo e 5,9% (77 unidades) em hotéis rurais (INE, 2017a).

A capacidade de alojamento foi de 22,5 mil camas, distribuídas da seguinte forma: 46,4% do total em casa de campo, 16,6% em turismo de habitação, 14,4% em agro-turismo, 14,1% em hotéis rurais e 8,5% em “outros” (INE, 2017a).

A região Norte foi a que representou maior capacidade de alojamento, quer em termos de quantidade de estabelecimentos quer em termos de número de camas (37,6% e 33,9% respetivamente). O Centro contou com 24,1% e 22,2% respetivamente e o Alentejo com 20,5% e 28,8% respetivamente (INE, 2017a).

Do lado da procura, os números também têm sido muito animadores para estas tipologias de estabelecimentos turísticos. Em 2016, a ocupação esteve nos 669,1 mil hóspedes (mais 17,5% que o ano anterior) e 1,45 milhões de dormidas (mais 14,2% que o ano anterior). A estada média foi de 2,17 noites (menos 2,8% que o ano anterior) e a taxa de ocupação 20,3% (mais 1,5 p.p. face ao ano anterior), sendo que nos hotéis rurais esta taxa foi a mais elevada, tal como no ano anterior, com 31,6% (INE, 2017a).

Ainda relativamente a 2016, a região do Norte contou com 30,8% do total de dormidas, seguida do Alentejo com 24,3% e em terceiro lugar, o Centro com 22,4% das dormidas. As casas de campo foram a tipologia com maior procura (43%), seguidas dos hotéis rurais (23,2%) (INE, 2017a).

Os proveitos totais do alojamento turístico nacional representaram mais 23,4% do que em 2015, num total de 74,1 milhões de euros e os proveitos de aposento mais 23,8% face ao ano de 2015, correspondendo a 57,9 milhões de euros (INE, 2017a).

Em 2016, o rendimento médio por quarto disponível foi de 19,7€, com valores mais elevados para o Algarve (42,6€) e para a AML (37€) e valores mais baixos para o Norte (16,9€), Alentejo (18,2€) e Centro (19€) (INE, 2017a).

## 2.4. Turismo e Empreendedorismo

Segundo o Turismo de Portugal, “o empreendedorismo e a inovação são essenciais para a competitividade do turismo”. Posto isto, o Governo definiu o empreendedorismo como a

prioridade para este setor, promovendo Portugal como um destino de vanguarda e atrativo para o público estrangeiro (Turismo de Portugal, n.d.).

Segundo o Jornal Económico (2016), para o setor do Turismo continuar a crescer deve-se apostar na inovação e no empreendedorismo nesta área. Para isso, o Turismo de Portugal assinou, em setembro de 2016, 29 protocolos para apoiar *startups* na área do Turismo. Com esta iniciativa consegue lançar novas empresas em feiras internacionais do Turismo para promover o contacto e a visibilidade no estrangeiro, disponibilizar uma estrutura de apoio e fornecer informação através de dados abertos e dispensar espaços nas escolas de hotelaria e turismo para o desenvolvimento das incubadoras e *startups* (Jornal Económico, 2016). O crescimento de várias condições para o empreendedorismo no setor permitiu que Portugal seja considerado, atualmente, como *Startup Hub* de referência na Europa (Turismo de Portugal, n.d.).

A estratégia do Turismo de Portugal para promover o empreendedorismo e inovação apoia-se nas seguintes premissas (Turismo de Portugal, n.d.):

- Promover a cultura empreendedora, ao desenvolver programas de empreendedorismo nas escolas de hotelaria e turismo.
- Facilitar a inovação no turismo, disponibilizando apoio especializado às *startups*.
- Estimular o ecossistema empreendedor, agilizando o contacto e formação de parcerias entre empresas do setor.
- Promover o acesso a financiamento, gerindo linhas de apoio financeiro e promovendo o contacto entre *startups* e financiadores.

O Governo criou em 2017 a “Estratégia de Turismo 2027” por Resolução do Conselho de Ministros n.º 134/2017, na qual reconhece o turismo como uma atividade estratégica para Portugal e um valioso instrumento para criação de emprego e riqueza. Assim sendo, esta estratégia apresenta os seguintes objetivos: criar um quadro referencial estratégico a 10 anos para o turismo, assegurar compromissos para as opções estratégicas, integrar as políticas setoriais, proporcionar articulação entre os vários agentes e agir estrategicamente a curto e médio prazo.

## 2.5. Projetos de Investimento

A realização de um projeto de investimento requer uma aplicação de capitais que normalmente são limitados, o que torna muito importante uma avaliação prévia do projeto e um cuidado planeamento do mesmo (Cebola, 2011).

Um projeto de investimento consiste num estudo sobre a vontade de fazer determinado investimento e contempla as 7 etapas seguintes: definição do projeto e planeamento estratégico; avaliação e decisão; planeamento; execução; controlo e reajustamento ao plano; encerramento; fase operacional ou de pós-projeto (Cebola, 2011).

A primeira fase de definição e planeamento estratégico engloba a identificação da causa que levou à idealização de determinado projeto e ao levantamento da situação presente, que pode ser feita através de várias análises, tais como: análise PESTAL, análise SWOT, análise do contexto competitivo, análise da cadeia de valor; *Benchmarking* com empresas concorrentes, entre outras (Cebola, 2011). Esta primeira fase é explicada com mais detalhe nos apêndices IX e X.

Na fase da avaliação fazem-se todos os estudos necessários, em termos legais, técnicos, operacionais, económicos e financeiros para aferir a viabilidade ou não do negócio e toma-se a decisão de avançar ou não com o mesmo. É, também, nesta etapa que se elabora o plano de negócios, que consiste no documento que faz a apresentação do projeto, define a estratégia para o seu desenvolvimento bem como a sua viabilidade (Cebola, 2011). No apêndice XI, encontra-se a definição de plano de negócio bem como vários tipos de plano existentes.

Durante o planeamento determina-se o plano de ação, todas as atividades a realizar bem como todas as ações de controlo necessárias à concretização do projeto (Cebola, 2011).

Na fase da execução é onde se realizam todas as ações planeadas anteriormente para a concretização do projeto na prática (Cebola, 2011).

A etapa seguinte, de controlo e reajustamento ao plano, contempla todas as atividades realizadas para ajustar possíveis desvios que tenham acontecido na prática relativamente ao plano de ação original, de maneira a ir ao encontro dos objetivos definidos inicialmente para o projeto (Cebola, 2011).

A fase de encerramento, inicia-se com o término de todas as atividades contempladas no plano de ação e é o momento em que se faz a avaliação do projeto e se verifica quais os objetivos que foram cumpridos e os que ficaram por cumprir, se avaliam os trabalhos efetuados e se faz a dissolução da equipa de projeto, que tinha sido criada na fase do planeamento (Cebola, 2011).

Finalmente, na fase operacional o projeto passa da equipa de projeto para o grupo executivo, o qual deverá colocar em prática a estratégia por eles definida para dar operacionalidade ao negócio, até então projeto (Cebola, 2011).

## Capítulo 3. Análise do Mercado

Segue-se a análise do ambiente externo (macro e micro-ambiental), do mercado interno e do mercado concorrencial referente ao Hotel Quinta Búfala de Sintra (HQBS). No apêndice X encontra-se uma nota explicativa sobre as análises realizadas neste capítulo.

### 3.1. Análise PESTAL

Em termos macro-ambientais, passa-se a descrever os fatores que estão a condicionar o mercado no sentido lato (a nível mundial) e que condicionam a atividade das empresas a nível nacional. E por último, faremos uma breve descrição do micro-ambiente turístico.

No apêndice X encontra-se a definição de análise PESTAL.

#### 3.1.1. Envolve Política

A instabilidade política é um tema relevante nos dias que correm, têm sido inúmeros os ataques terroristas desde o 11 de setembro de 2001, por todo o Mundo e nomeadamente na Europa. Felizmente, Portugal mantém-se um país pacífico. Estes acontecimentos têm um impacto direto no turismo dos países onde acontecem, redirecionando a procura para países considerados mais seguros. Por outro lado, o crescimento de filosofias neoliberais leva a cortes nos benefícios sociais, nomeadamente férias pagas (Gustavo, 2013), que também reduz o poder de compra dos turistas desses países.

Portugal é governado pelo XXI Governo Constitucional (2015-2019), que promete tirar Portugal do clima de austeridade vivido até aqui, ao aumentar o rendimento disponível das famílias, solucionar o financiamento das empresas, aumentar o emprego e reduzir a precariedade. Por outro lado, dá também grande importância à inovação, valorização do território nacional e pretende tornar Portugal um país mais global, promovendo a sua divulgação além-fronteiras (XXI Governo, 2015).

Em termos do setor do Turismo está em vigor um documento intitulado “Turismo 2020”, que consiste num plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal, substituindo o antigo PENT, que terminou em 2013. Este documento, para além de outros objetivos, pretende uma melhor utilização dos fundos comunitários neste setor e é um referencial estratégico porque define os objetivos e as prioridades de investimento consoante as especificidades de cada região do país (Turismo de Portugal, 2015b).

#### 3.1.2. Envolve Económica

As crises económicas assim como as crises dos mercados financeiros provocam insegurança ao nível dos investidores tanto públicos como privados (Gustavo, 2013). Portugal encontra-se



a recuperar de um clima de austeridade causado pelas duras medidas fiscais impostas à população, com o intuito de fazer face à crise económica e financeira também aqui vivenciada.

De destacar também a emergência de novos mercados como os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) em resultado da globalização (Yeoman, 2008 *op cit.* Gustavo, 2013).

A queda do preço do petróleo nos últimos anos resultou num aumento do tráfego aéreo tendo um impacto positivo no turismo (ReviewPro, n.d.). Surgiu, também, um aumento do rendimento *per capita* nos países mais desenvolvidos, uma globalização da produção e do consumo de bens e serviços, criando mercados globais apoiados na diminuição das barreiras colocadas às transações internacionais (IMF, 2013; United Nations, 2014; Análise Idtour, 2015 *op cit.* Turismo de Portugal, 2015b).

Em termos de turismo, os surgimentos de novas economias dão lugar a novos destinos turísticos e também novos mercados emissores. A globalização torna o mercado mais competitivo, turistas mais atentos à relação qualidade-preço e mais exigentes em termos de disponibilidade de informação e serviços de qualidade. Aumenta a dificuldade em fidelizar clientes, uma vez que os turistas preferem aumentar o número de locais visitados e procuram novas experiências, em vez de repetirem as suas viagens. Têm vindo a aumentar, também, o número de viagens para visitar familiares e amigos e os intercâmbios estudantis (IMF, 2013; United Nations, 2014; Análise Idtour, 2015 *op cit.* Turismo de Portugal, 2015b).

### 3.1.3. Envolvente Social

As sociedades, especialmente as ocidentais, estão a sofrer profundas alterações. Assiste-se a uma diminuição da taxa de nascimentos, aumento da esperança média de vida, alterações no conceito de família, resultando num envelhecimento da população e diminuição do tamanho do agregado familiar (Lancaster & Stillman, 2002 *op cit.* Gustavo, 2013). Verifica-se, atualmente, a co-existência de 5 gerações distintas: *Tradicionalists*, *Baby Boomers*, *Generations Xers*, *Millenials* e *Generation Z*. Estas 2 últimas são as gerações do futuro devido à sua capacidade de utilização da tecnologia e de comunicação global. Fala-se também da *Generation Alpha*, que representa as pessoas nascidas após 2010 (Gustavo, 2013).

Há um crescimento da classe média nos países de economias emergentes e uma alteração dos gostos e preocupações das populações, focando-se na melhoria da saúde, bem-estar, alimentação e aumentam as preocupações com as questões sociais e ambientais. Aumenta também a tendência da procura de experiências únicas e verdadeiras (IMF, 2013; United Nations, 2014; Análise Idtour, 2015 *op cit.* Turismo de Portugal, 2015b).

Estas alterações sociodemográficas promovem *short* e *city breaks* ao longo de todo o ano, mesmo em épocas consideradas baixas; busca de serviços de saúde em países com custos mais acessíveis, mas ainda assim considerados destinos turísticos, procura por serviços de bem-estar, *fitness*, *boot-camps*, retiros espirituais, turismo de aventura e turismo cultural (IMF, 2013; United Nations, 2014; Análise Idtour, 2015 *op cit.* Turismo de Portugal, 2015b).

### 3.1.4. Envolverte Tecnológica

Relativamente à tecnologia, a internet desempenhou um papel revolucionário no estilo de vida e na comunicação das populações e encurtou a sua noção de tempo (Abrate *et al.*, 2012 *op cit.* Gustavo, 2013). Tornou-se um importante meio de comunicação, comercialização e informação. Têm surgido novos meios de reservas e pagamentos e canais de comunicação, bem como a automatização dos processos de gestão, produção e consumo. A importância da conectividade, redes sociais e *marketing* digital também tem sido crescente (IMF, 2013; United Nations, 2014; Análise Idtour, 2015 *op cit.* Turismo de Portugal, 2015b).

Estas mudanças tornam o turista controlador das suas viagens pelo fácil acesso aos preços e informações, bem como conhecedor prévio dos destinos, o que leva a um aumento das expectativas relativamente aos serviços dos destinos. As vendas passam a ser cada vez mais realizadas nos canais de distribuição *online* e aumenta a procura de experiências criativas e interativas onde o turista é também o produtor da sua viagem (IMF, 2013; United Nations, 2014; Análise Idtour, 2015 *op cit.* Turismo de Portugal, 2015b).

### 3.1.5. Envolverte Ambiental

No que toca ao ambiente, a sustentabilidade, as preocupações com as alterações climáticas e a pegada ecológica, precipitam a preocupação social na adoção de novas atitudes e comportamentos com menos impactos ambientais (Kang *et al.*, 2012 *op cit.* Gustavo, 2013). Há a necessidade de racionalização dos recursos e crescente utilização de alternativas renováveis e surgem cada vez mais normas de regulamentação ambiental (IMF, 2013; United Nations, 2014; Análise Idtour, 2015 *op cit.* Turismo de Portugal, 2015b).

Por estas razões surgem mais hotéis *green* com conceitos ambientalmente sustentáveis. O aumento da consciência ambiental dos turistas leva a um aumento da procura do turismo de natureza e de produtos biológicos e terá de haver uma adequação das estratégias de *marketing* às questões ambientais (IMF, 2013; United Nations, 2014; Análise Idtour, 2015 *op cit.* Turismo de Portugal, 2015b).

## 3.2. Análise Micro-ambiental

Especificando a análise ao setor do turismo e ao seu micro-ambiente, o ano 2017 foi um ano muito importante para o setor, uma vez que foi considerado o “Ano Internacional do Desenvolvimento do Turismo Sustentável”. Prevê-se que tenha servido como motor para o desenvolvimento deste setor no que toca a temas como: crescimento económico sustentável; inclusão social, redução do desemprego e da pobreza; proteção ambiental e alterações climáticas; proteção dos valores e diversidade cultural e segurança e paz mundial (UNWTO, 2017).

O Turismo tem vindo sempre a aumentar nos últimos anos e prevê-se que assim continue. Este setor tem tido um bom crescimento face à crise de 2009 e aos ataques terroristas. Segundo a OMT, 2016, foi o sétimo ano consecutivo em que o setor do turismo apresentou um crescimento significativo: 3,9%, o que resultou em 1,2 mil milhões de turistas no mundo (mais 46 milhões que em 2015) (Delgado, 2017).

Em termos de chegadas de turistas, as regiões da Ásia Pacífico e África são as que têm tido um maior crescimento (mais 8% face a 2016), as Américas mantiveram um crescimento de 4% face a 2016, a Europa cresceu mais 2% e o Médio Oriente teve um decréscimo de 4% relativamente a 2016, devido à sua instabilidade política e insegurança (Delgado, 2017).

Em 2016, os EUA, a China, a Espanha e a França continuavam no *top* dos destinos mundiais (por ordem decrescente), quer em termos de receitas no turismo internacional quer em termos de chegadas de turistas, sendo que por continentes, a Europa continuava a ser o continente com maior procura turística, representando 51% das chegadas de turistas internacionais, seguida da Ásia Pacífico com 24% (UNWTO, 2016).

Segundo o mais recente barómetro do turismo mundial (UNWTO, 2017), a China continua a ser o país que mais gasta em Turismo, seguido dos EUA, Alemanha, Reino Unido e França. As chegadas de turistas a nível mundial também aumentaram 4% nos primeiros meses de 2017 face a 2016, correspondendo a 1235 milhões de chegadas de turistas, o que revela a grande vontade de viajar da população (UNWTO, 2017).

Até 2030 prevê-se que o mapa económico seja redesenhado por força da diminuição da natalidade e do crescimento nos países desenvolvidos e por outro lado, pelo aumento das mega populações, como a China e África, que terão um grande impacto no tráfego de turistas (Future Foundation, 2015). A UNWTO prevê que a Europa e os EUA passem de uma participação no turismo internacional de 60% para menos de 50% em 2030 (Future Foundation, 2015). As economias desenvolvidas vão ter um crescimento mais lento enquanto as economias emergentes vão ter um crescimento muito acentuado, das quais se destacam Ásia Pacífico, América Latina e África. Em 2030, a China será a maior economia mundial (Future Foundation, 2015).

Por força de todas as mudanças que se estão a assistir no panorama do turismo mundial e em particular no setor turístico, naturalmente haverá uma mudança no perfil do turista, assim prevê-se 6 tipos de perfis de turistas para 2030: os *Simplicity Searchers*<sup>1</sup>, os *Cultural Purists*<sup>2</sup>, os *Social Capital Seekers*<sup>3</sup>, os *Reward Hunters*<sup>4</sup>, os *Obligation Meeters*<sup>5</sup> e os *Ethical Travellers*<sup>6</sup> (Future Foundation, 2015).

Perante todas estas alterações no setor turístico e nas movimentações mundiais de turistas, a indústria hoteleira terá de se reinventar, assistindo-se ao surgimento das *megabrand*s, ao crescimento dos alugueres privados e da utilização da tecnologia para os serviços ao cliente (ReviewPro, n.d.).

---

1. Transferem a responsabilidade da pesquisa e tomada de decisão sobre as férias para outros.

2. Realizam as viagens para conhecerem novas culturas.

3. Utilizam os *media* para mostrar o que estão a fazer, pretendendo ganhar mais *status* social.

4. Pretendem viver novas experiências, diferentes do quotidiano. Gostam de luxo e *glamour*.

5. Possuem uma agenda de viagens virada para o negócio, podendo associar também atividades particulares.

6. Escolhem as viagens de forma consciente e sustentada, tendo em conta questões ambientais, hábitos e costumes.

Relativamente às *megabrands*, é de salientar as fusões de várias marcas no setor do turismo, levando ao surgimento de grandes cadeias hoteleiras como é o caso da *Marriott*, *Hilton*, *IHG* (*Intercontinental Hotel Group*) e *Accor Group* (por ordem decrescente de tamanho) e nas OTA's (*online travel agencies*) destaca-se a *Expedia Inc.* e a *Priceline Group* (ReviewPro, n.d.). Todas estas tendências no setor do turismo e hotelaria surgem no sentido de aumentar a satisfação dos hóspedes e turistas, aumentar o valor dos seus serviços e produtos e assim ganhar vantagens competitivas perante os outros *players* do mercado.

### 3.3. Estudo do Mercado TER e TH

#### 3.3.1. Estatísticas do TER e TH

Segundo os dados estatísticos do mercado TER e TH, em 2016, a taxa líquida de ocupação-cama para a AML estava nos 28,7% e para Sintra nos 38,6% (INE, 2017). A AML contava com 16 estabelecimentos com esta tipologia, sendo que 5 se encontravam em Sintra (INE, 2017). Os restantes dados podem ser observados nas tabelas 1 e 2.

**Tabela 1.** Número de estabelecimentos turísticos em Portugal, AML e Lisboa

	Nº Estabelecimentos					
	Total	TER				TH
		Agroturismo	Casas de Campo	Hotel Rural	Outros	
<b>Portugal</b>	1 305	183	718	77	111	216
<b>AML</b>	16	3	9	1	0	3
<b>Sintra</b>	5	0	2	0	0	3

Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2017)

**Tabela 2.** Estatísticas do TER e TH de Portugal, AML e Lisboa

	Nº Quartos	Capacidade de Alojamento	Nº Hóspedes	Nº Dormidas	Estada média (noites)	Taxa ocupação-cama (líquida %)
<b>Portugal</b>	1 058	22 531	669 096	1 453 167	2,2	20,3
<b>AML</b>	122	274	12 870	25 570	2,0	28,7
<b>Sintra</b>	—	65	3 302	8 469	2,6	38,6

Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2017)

### 3.3.2. Resultados dos Inquérito por questionário

Tal como já foi referido no capítulo da metodologia obtivemos um total de 530 respostas aos inquéritos, os quais podem se consultados em português, francês e inglês nos apêndices I, II e III respetivamente.

#### a) Caraterização das férias:

Da questão 1 à 6 tirámos conclusões relativas às caraterísticas das férias dos inquiridos.

A primeira pergunta: “Costuma fazer férias em Portugal?” foi respondida por 530 inquiridos, sendo que 499 responderam que sim. Essas são as respostas que considerámos válidas para o resto do inquérito pois são esses indivíduos que são considerados a nossa população de estudo.

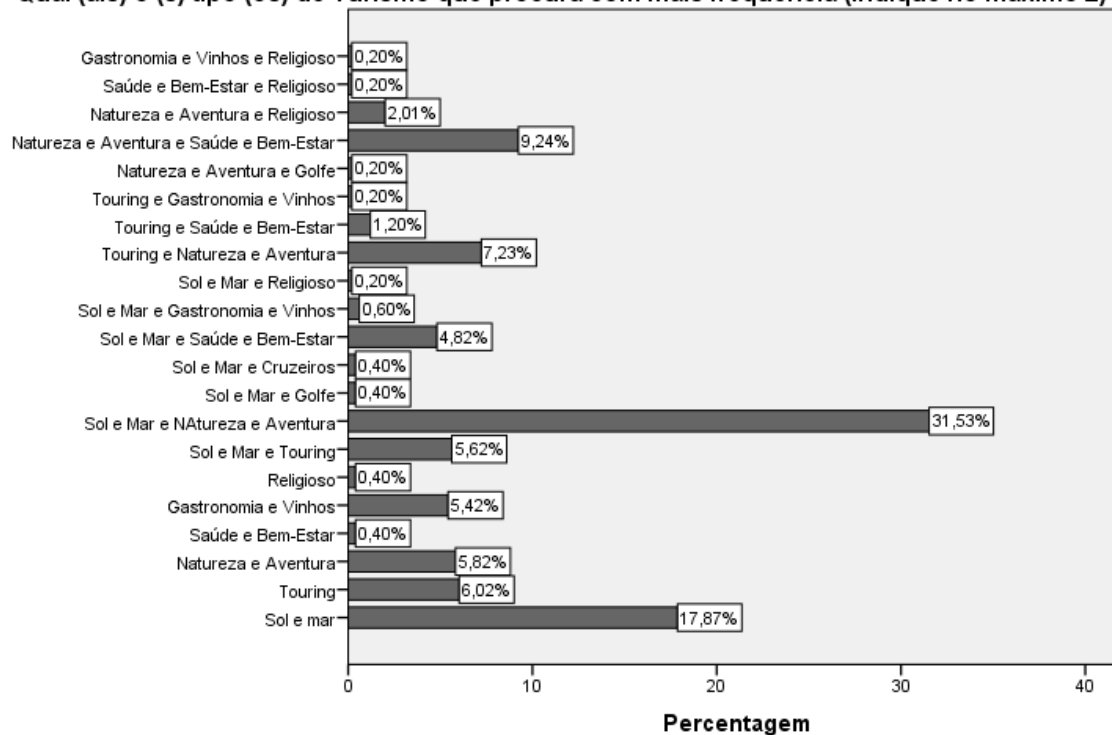
Na questão 2, para determinar o número de vezes que os inquiridos fazem férias fora da sua residência habitual (no mínimo 4 noites), obtivemos 499 respostas válidas, sendo que a grande maioria (343) diz fazer férias 1 a 2 vezes por ano, tal como se pode ver pelo gráfico A7 (apêndice XII).

Na questão 3, para determinar o número de vezes que os inquiridos passam fins-de-semana fora (no mínimo 1 noite e no máximo 3) continuou a prevalecer a resposta: 1 a 2 vezes por ano, com 205 respostas, mas esta questão tem uma distribuição mais equitativa pelas respostas 3 a 4 vezes por ano (160 respostas) e mais 5 vezes (101 respostas). Podem-se ver os resultados no gráfico A8 (apêndice XII).

Na questão 4 foi pedido para identificarem o/os tipo/s de turismo (máximo 2) que procuram com maior frequência. Das 498 respostas válidas, 157 inquiridos escolheram a combinação “sol e mar” e “natureza e aventura”, 89 escolheram apenas opção “sol e mar” e 46 escolheram a combinação “natureza e aventura” e “saúde e bem-estar” (gráfico 1).

**Gráfico 1.** Resultado das respostas à questão 4 do inquérito por questionário

**Qual (ais) o (s) tipo (os) de Turismo que procura com mais frequência (indique no máximo 2)?**

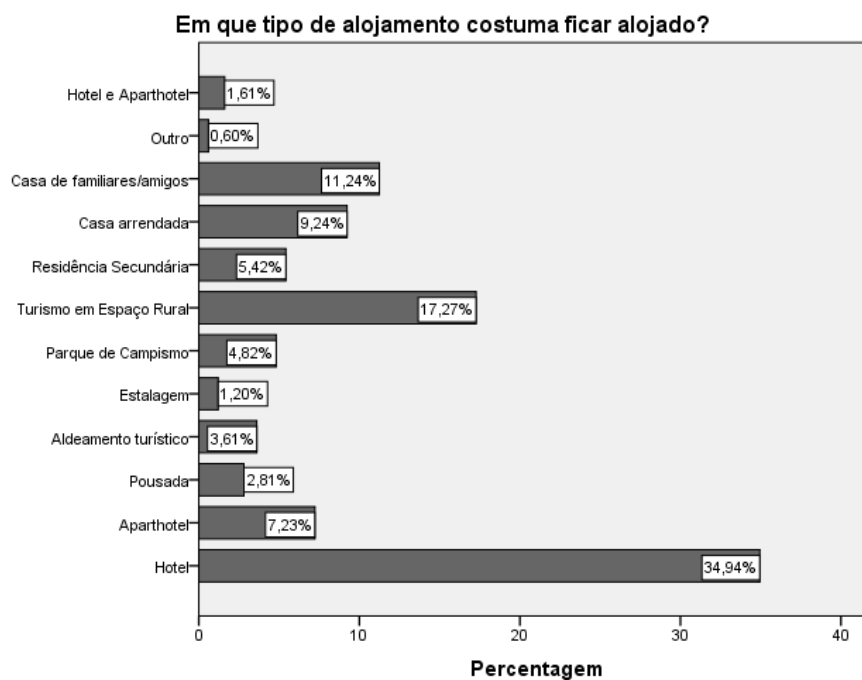


Fonte: Elaboração própria

Na questão 5 pedia-se para referir com quem partilham as suas férias. Num total de 499 respostas válidas, 321 responderam “com amigos”, 170 “com familiares” e apenas 8 responderam que passavam “sozinhos” (apêndice XII, gráfico A9).

Na questão 6, relativa ao tipo de alojamento em que costuma ficar alojado, 174 referiram que ficavam alojados em hotel e 86 em TER, os restantes distribuem-se pelas outras opções apresentadas no gráfico 2.

**Gráfico 2.** Resultado das respostas à questão 6 do inquérito por questionário



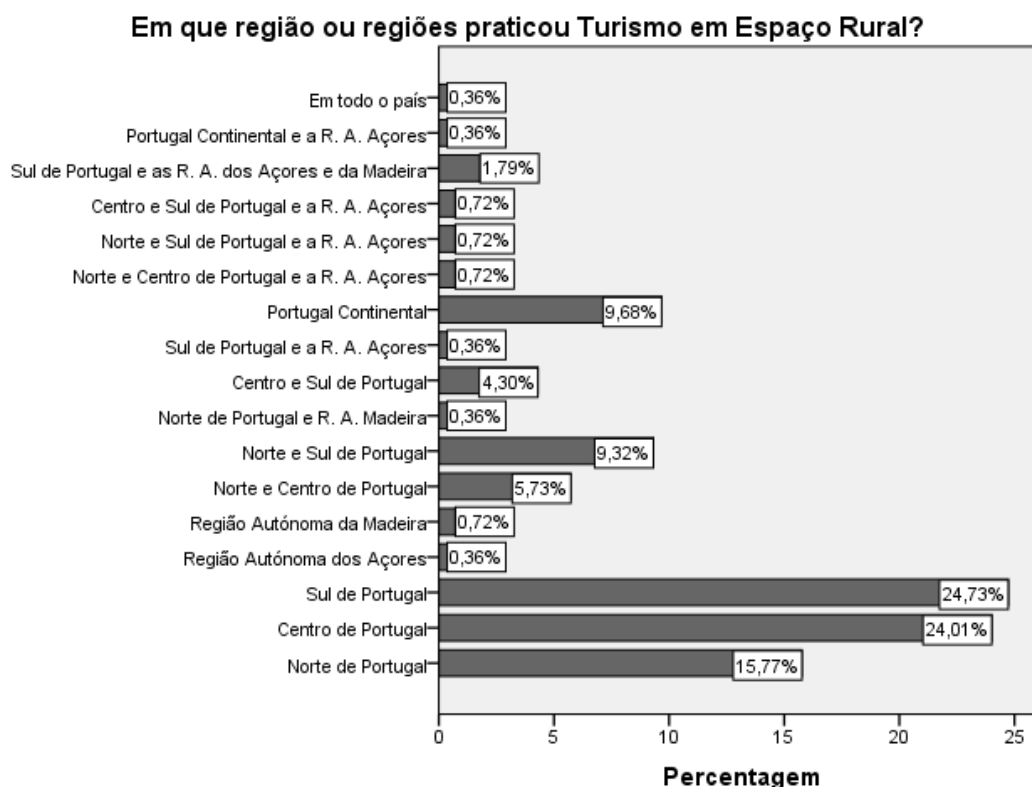
Fonte: Elaboração própria

**b) Turismo Rural:**

Na questão 7, relativa à percentagem de inquiridos que já esteve alojado em TER, 44,1% respondeu que não e 55,9% respondeu que já tinha ficado alojado em TER, correspondendo a 279 inquiridos (apêndice XII, gráfico A10).

Os inquiridos que responderam que sim na questão 7 passaram para a questão 7.1: “Em que local/ais?”. Das 279 respostas, Sul de Portugal foi a mais escolhida com 69 respostas, seguida de Centro de Portugal (com 67). Sendo que o HQBS se vai localizar no Centro do país é bom haver esta procura pelos TER. As restantes regiões distribuíram-se como se pode verificar no gráfico 3.

**Gráfico 3.** Resultado das respostas à questão 7.1 do inquérito por questionário



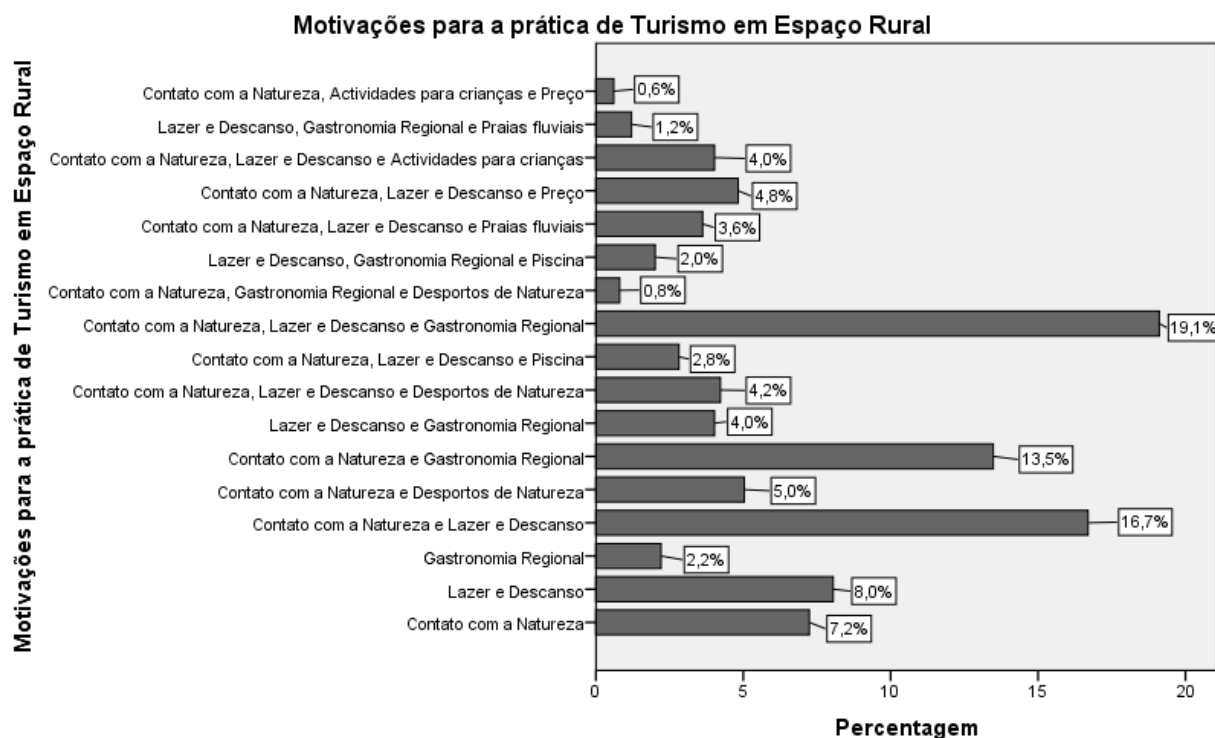
Fonte: Elaboração própria

Na questão 7.2, tentámos perceber qual o período médio da estada em TER. 45% dos inquiridos que responderam sim na questão 7 disse que passavam 3-4 noites e cerca de 40% respondeu 1-2 noites e as restantes respostas distribuíram-se entre as opções 5-6 noites e 7 ou mais noites, como se pode observar pelo gráfico A11 (apêndice XII).

Os inquiridos que responderam que não na pergunta 7 passaram diretamente para a questão 8, na qual voltaram a responder a totalidade dos inquiridos que já tinham passado férias em Portugal (499 respostas). Esta questão é referente às motivações para praticar TER (podem escolher no máximo 3 opções) e as respostas distribuíram-se da seguinte forma: 95 indivíduos escolheram a tripla combinação de contacto com a natureza, lazer e descanso e gastronomia regional, 83 escolheram contacto com a natureza e lazer e descanso e 67 escolheram contacto com a natureza e gastronomia regional. Enquanto escolhas isoladas, lazer e descanso também é a opção mais escolhida pelos inquiridos que optaram por escolher uma única motivação (40 respostas), seguida de contacto com a natureza (36 respostas). Estes dados encontram-se no gráfico 4. O HQBS tem como um dos grandes objetivos proporcionar uma estadia tranquila que permita aos hóspedes descansarem e relaxarem, pelo seu conceito tem também uma fortíssima componente de contacto com a natureza e a gastronomia proporcionada pelo HQBS será também uma mais valia, como pode ser verificado no ponto 5 deste projeto.



**Gráfico 4.** Resultado das respostas à questão 8 do inquérito por questionário

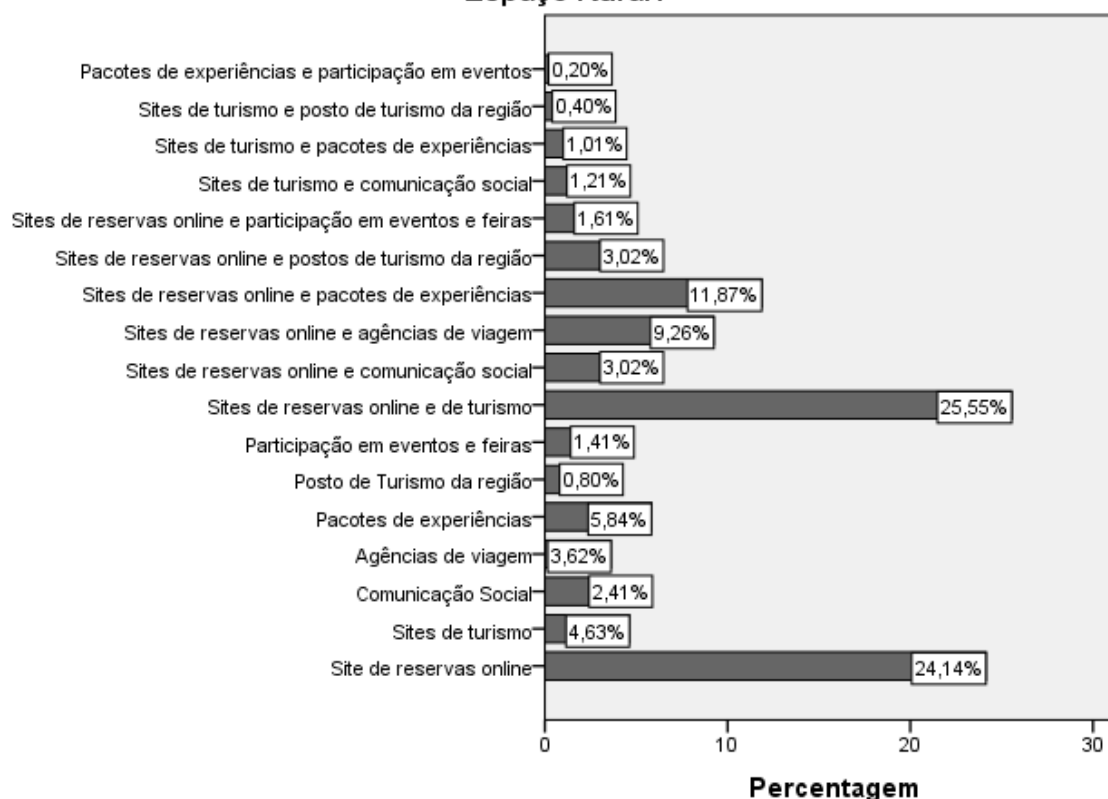


Fonte: Elaboração própria

A questão 9 era relativa aos meios mais eficazes de promoção das unidades de TER, na qual os inquiridos podiam escolher no máximo 2 respostas. Dos 499 inquiridos, 127 responderam que os meios mais eficazes são os *sites* de reserva *online* e os *sites* de turismo, 120 responderam que são apenas os *sites* de reserva *online*, 59 responderam que são os *sites* de reserva *online* e os pacotes de experiências, 26 escolheram *sites* de reserva *online* e agências de viagem, as restantes respostas distribuíram-se pelos outros meios como mostra o gráfico 5. Podemos confirmar por estas respostas a grande importância dos meios de promoção *online*, em especial dos *sites* de reservas, que apareceram em todas as opções escolhidas pelo maior número de inquiridos. No nosso plano de *marketing*, na componente de comunicação e promoção dos nossos produtos, explicamos de que forma apostaremos neste tipo de promoção com maior ênfase.

**Gráfico 5.** Resultado das respostas à questão 9 do inquérito por questionário

**Que meio(s) acha mais eficaz(es) para promover uma unidade de Turismo em Espaço Rural?**



Fonte: Elaboração própria

**c) Quinta Búfala de Sintra:**

Antes de introduzir estas questões sobre o HQBS, fez-se um parágrafo explicativo sobre o conceito deste hotel e as atividades disponíveis para os hóspedes.

A questão 10 inquiria acerca deste hotel ser ou não uma mais valia para a região, 92,8% dos inquiridos respondeu que sim e os restantes 7,2% responderam não (apêndice XII, gráfico A12), revelando que a quase totalidade dos inquiridos dá valor a este conceito de hotel na região de Sintra.

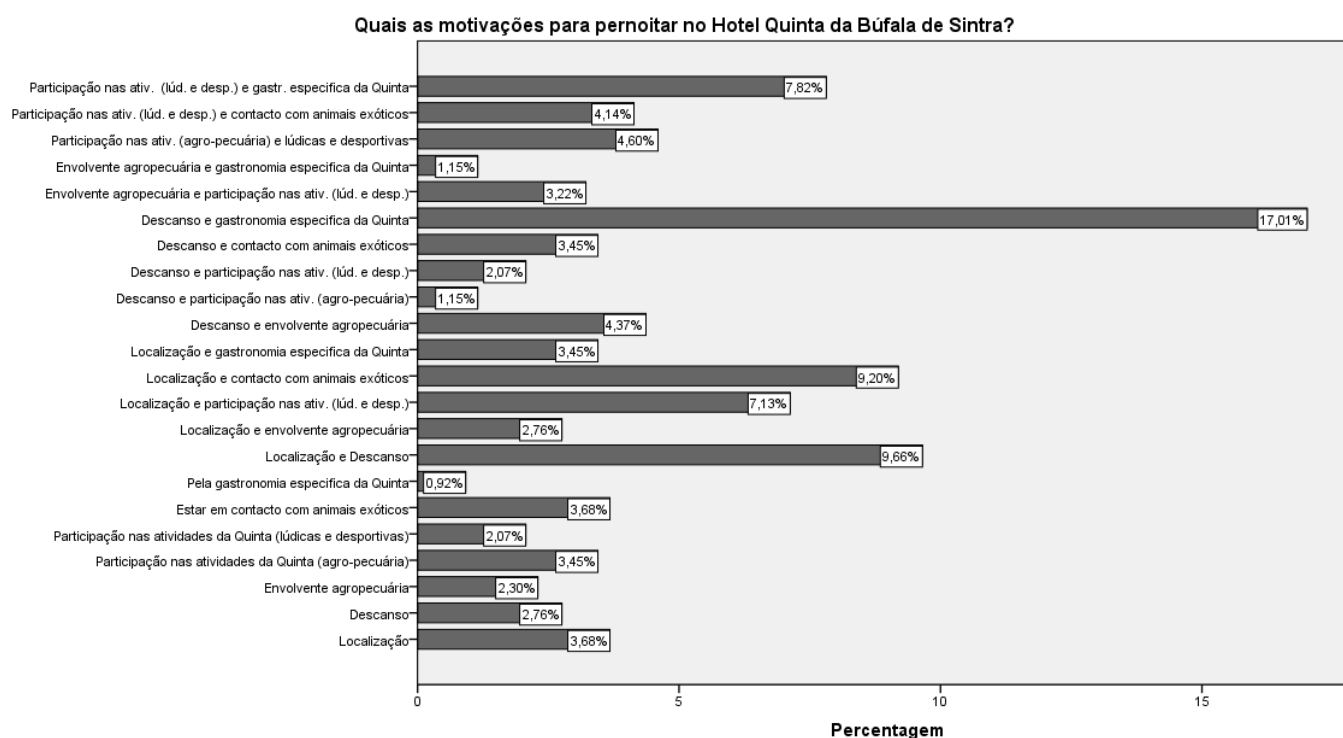
Na questão 11, sobre se estava disposto a pernoitar neste empreendimento, 87,6% dos inquiridos respondeu que sim e 12,4 % respondeu que não (apêndice XII, gráfico A13), o que continua a manifestar uma grande aceitabilidade deste conceito por parte do mercado potencial.

Os inquiridos que responderam que sim na questão 11 (436), passaram para a questão 11.1, que se referia às motivações que os levavam a pernoitar neste empreendimento em particular, podendo escolher no máximo 2 opções. As respostas foram muito dispersas, como se pode ver pelo gráfico 6. A maior percentagem de inquiridos escolheu em simultâneo as motivações: descanso e gastronomia específica da Quinta (74 respostas); depois seguiu-se localização e

descanso (com 42 respostas); localização e estar em contacto com animais exóticos (com 40 respostas); participação nas atividades da Quinta (lúdicas e desportivas) e pela gastronomia específica da Quinta (34 respostas) e por último, localização e participação nas atividades da Quinta (lúdicas e desportivas) (31 respostas). Das opções que foram escolhidas individualmente, pode verificar-se que 16 dos inquiridos escolheu apenas a localização como a motivação principal para pernoitar na Quinta e a mesma quantidade escolheu a opção: estar em contacto com animais exóticos. A seguir com 15 respostas foi escolhida a participação nas atividades da Quinta (relativas à agropecuária). Podemos concluir que a localização, o descanso, o contacto com animais exóticos, a possibilidade de participação nas atividades da Quinta e as atividades específicas da Quinta são mesmo as motivações principais para o mercado potencial e deve ser nas mesmas que devemos concentrar a nossa oferta e *marketing*.

**Gráfico 6.** Resultado das respostas à questão 11.1 do inquérito por questionário

Fonte: Elaboração própria

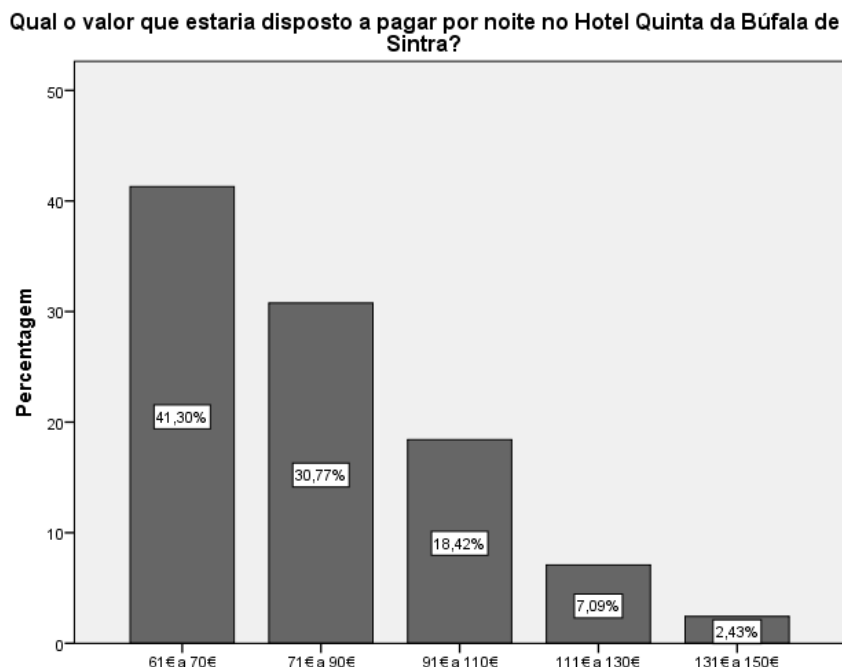


Na questão 11.2, relativa ao número de noites que os inquiridos estão dispostos a passar na Quinta, as respostas distribuíram-se como se pode ver no gráfico A14 (apêndice XII), com 45,8% das respostas em 1 a 2 noites e com 38,4% em 3 a 4 noites, sendo o oposto do que aconteceu na pergunta 7.2, sobre a duração média da estada em TER, em que a maioria dos inquiridos escolheu 3 a 4 noites e em segundo lugar 1 a 2 noites.

Na questão 11.3, perguntámos qual o preço médio que estavam dispostos a pagar por uma noite na Quinta (quarto duplo com pequeno-almoço incluído), das 499 respostas válidas, 206 indivíduos escolheram entre 61 a 70€, 154 escolheram entre 71 a 90€ e as restantes respostas

(139) distribuíram-se pelos 3 intervalos de valores mais altos, como se pode ver no gráfico 7, o que nos leva a concluir que os inquiridos assumem que este produto tem valor potencial.

**Gráfico 7.** Resultado das respostas à questão 11.3 do inquérito por questionário



Fonte: Elaboração própria

#### d) Caracterização Pessoal:

Da questão 12 até ao final do questionário são questões meramente pessoais, que nos permitem caracterizar os respondentes ao inquérito e que poderão ser o nosso público potencial. Estas questões foram realizadas no final do inquérito numa tentativa de não intimidação dos inquiridos.

Na questão 12 pergunta-se o género dos inquiridos, em que 64,9% dos respondentes são do género feminino e 35,1% do género masculino (apêndice XII, gráfico A15).

Na questão 13 sobre a faixa etária, obtivemos os seguintes resultados: 28,5% dos inquiridos tem entre 31 e 40 anos; 23,3% tem entre 41 a 50 anos; 22% tem entre 20 e 30 anos; 17,2% tem entre 51 a 60 e os restantes distribuíram-se entre menos de 20 e mais de 61 anos, como se pode ver pelo gráfico A16 (apêndice XII).

Na questão 14, perguntámos a ocupação/ profissão dos inquiridos e concluiu-se que a grande maioria são trabalhadores por conta de outrem, seguidos dos trabalhadores por conta própria e depois pelos estudantes e pelos reformados. Com menores percentagens estão os estudantes-trabalhadores, desempregados e outros (apêndice XII, gráfico A17).

Na questão 15, sobre o estado civil, concluímos que se juntarmos os inquiridos que responderam que são casados ou que vivem em união de facto obtemos a maioria, cerca de

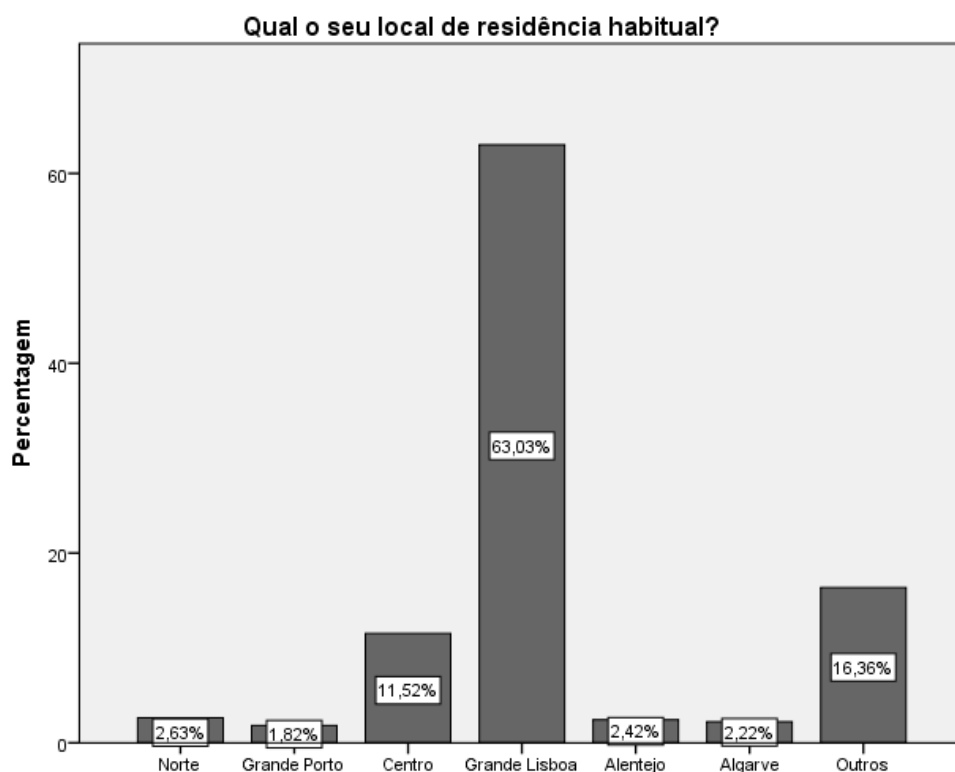
63,9% dos inquiridos, seguem-se os solteiros e depois os divorciados e os viúvos (apêndice XII, gráfico A18).

A questão 16 é sobre o número de filhos. 64,9% dos inquiridos tem filhos, sendo que uma grande parte tem 2 filhos (28,1%) ou 1 filho (21,8%), depois 14% tem 3 filhos e 1% tem 4 filhos ou mais. Os restantes 35,1% corresponde à percentagem de pessoas sem filhos (apêndice XII, gráfico A19).

Na questão 17, sobre a nacionalidade verificámos que das 499 respostas válidas, 385 inquiridos eram de nacionalidade portuguesa, 59 francesa e 52 pessoas eram ingleses. As restantes são de outras nacionalidades (apêndice XII, gráfico A20).

A questão 18, última do questionário, referia-se ao local de residência habitual dos inquiridos. Verificámos que a grande maioria (313 inquiridos de um total de 499) reside na Grande Lisboa, 58 inquiridos residem no centro do país e as restantes respostas distribuem-se como representado no gráfico 8.

**Gráfico 8.** Resultado das respostas à questão 18 do inquérito por questionário



Fonte: Elaboração própria

### 3.3.3. Resultados das Entrevistas Semi-estruturadas

Entrevistas a gestores de estabelecimentos de TER em Sintra:

Estas entrevistas foram realizadas com o intuito de conhecer melhor o mercado TER em Sintra e assim perceber o seu funcionamento, as semelhanças e as diferenças que terão relativamente ao nosso projeto. As mesmas foram realizadas na Quinta de São Thiago e na Quinta Verde Sintra (apêndices IV e V respetivamente).

A Quinta de São Thiago é um Turismo de Habitação e é gerida por Idaline Lougnarte.

A Quinta Verde Sintra é uma Casa de Campo e quem nos concedeu a entrevista foi André Sena, filho dos proprietários do estabelecimento e quem assegura a gestão do mesmo.

Percebemos que ambos os estabelecimentos funcionam de forma muito semelhante e que nenhum deles foi construído com o propósito de acolher hóspedes mas ao longo do tempo foram sendo reconvertidos para essa finalidade. Adicionalmente, todos privilegiam a prestação de um serviço de qualidade, personalizado e flexível, adequando assim as experiências a cada cliente.

Quanto aos canais de reserva utilizados, a Quinta de São Thiago apenas utiliza a *Booking* enquanto a Quinta Verde Sintra utiliza para além deste o *Tripadvisor*. Ambos dão muita importância à reputação que os hóspedes lhes dão tanto *online* como pelo “passa a palavra”, assumindo que esta reputação positiva é responsável pelas reservas que têm.

Quanto à política de preços, percebemos que neste tipo de estabelecimentos não existe uma verdadeira política de preços mas baseiam-se nos preços praticados pela concorrência e André Sena acrescenta: “nós não privilegiamos uma política de preços mas sim uma política de qualidade”.

Quanto aos fornecedores de bens e mercadorias, os entrevistados referiram não terem qualquer problema, pois para além de estarem numa zona muito bem servida por fornecedores também não prestam mais serviços para além do pequeno-almoço. Quanto a outras atividades, fazem-nas através de parcerias. Relativamente à Quinta de São Thiago, a dona Idaline referiu que enfrenta um problema de contratação de empresas de *outsourcing* para limpezas e manutenção do exterior de forma duradoura e recursos humanos de qualidade, mas concluímos que isso se deve ao facto desta Quinta ter uma localização longe do centro da vila (Monserate) e com um acesso rudimentar.

Dadas as características familiares e de pequena dimensão deste tipo de negócio não existe um verdadeiro recrutamento de pessoal, num deles só existem 3 empregados e no outro 4, sendo que no primeiro caso os empregados já são muito antigos e pessoas já conhecidas dos proprietários e no segundo caso são familiares diretos, pais, filho e amigo da família.

Relativamente à nacionalidade do público-alvo, ambos referiram que têm mais hóspedes de nacionalidade estrangeira, principalmente franceses e ingleses, do que hóspedes nacionais. A Quinta de São Thiago, visto ter a vertente de organização de eventos, principalmente

casamentos, tem também muitos hóspedes portugueses que pernoitam nas noites dos eventos. Quanto à faixa etária, existe uma grande diversidade, maioritariamente indivíduos entre os 30 e os 50 anos, muitas famílias com filhos e muitos casais, muito poucos hóspedes individuais. Na Quinta de São Thiago as estadias são praticamente todas de fim-de-semana, enquanto na Quinta Verde Sintra acontece o mesmo no inverno mas no verão as estadias normalmente são entre 5 a 7 noites. A motivação principal dos hóspedes é, em ambos, a fuga à civilização e a procura de descanso e lazer. Na Quinta de São Thiago existem também os hóspedes relativos apenas aos eventos.

Ambos assumem que a qualidade do serviço prestado e a opinião dos hóspedes são os fatores críticos para o sucesso do negócio. Concordam também que o facto de estarem localizados em Sintra é uma grande mais valia tanto pelo interesse cultural, histórico, como de lazer que a região desperta nos turistas. Relativamente à importância que este tipo de turismo tem para Sintra, André Sena afirma que “este tipo de alojamento permite uma oferta mais personalizada e flexível. Aumenta também a oferta e torna a estadia mais requintada e mais nostálgica, indo ao encontro das características da região”. Idaline Lougnarte acrescenta que “é o tipo de turismo mais adequado para a região porque é uma zona com uma história e um património muito rico”. Na sua opinião, só estes alojamentos é que deviam permanecer nesta zona.

Ambos concordam que há espaço em Sintra para mais estabelecimentos de TER desde que sejam locais com “história, qualidade e carácter” (Idaline Lougnarte). André Sena acrescenta que “a sazonalidade é um dos principais problemas deste tipo de negócio dificultando a sustentabilidade do mesmo”.

#### Entrevistas a personalidades influentes na Câmara Municipal de Sintra:

Com o objetivo de percebermos a opinião de pessoas influentes na avaliação de projetos de turismo na CMS decidimos realizar 2 entrevistas, que podem ser consultadas na íntegra nos apêndices VI e VII. A primeira entrevista foi realizada a Cláudia Marques, técnica superior de urbanismo e a segunda mantém-se em anonimato a pedido do entrevistado, de agora em diante intitulado de 2º entrevistado, o qual é chefe de divisão de um departamento da mesma câmara. Cláudia Marques é da opinião que Sintra é um concelho direcionado para o Turismo e que os investimentos quer estrangeiros quer nacionais em empreendimentos turísticos no concelho têm crescido imenso nos últimos anos. O 2º entrevistado acrescenta que estes estabelecimentos são muito importantes para a economia do concelho, promoção e divulgação do mesmo.

Ambos concordam que o turismo de natureza, bem como caravanismo e parques de campismo são os tipos de turismo com maior défice em Sintra. E que as servidões e restrições públicas (Cláudia Marques) e a falta de informação e apoio aos empreendedores (2º entrevistado) são os maiores entraves à realização de projetos no concelho. Da mesma forma, ambos estão de acordo que os estabelecimentos de TER são muito importantes para a região uma vez que são uma fonte de emprego e de dinamização das zonas rurais mais despovoadas e desfavorecidas.

À pergunta, de que forma é que acham que se pode aumentar ou promover a abertura de novos estabelecimentos de TER no concelho, Cláudia Marques afirma que com a nova proposta do PDM (plano diretor municipal) e as novas políticas de ordenamento de território vão surgir novos incentivos. Por seu lado, o 2º entrevistado é da opinião que se deve criar apoio específico aos empresários para os orientar na implementação dos projetos.

Relativamente às 3 últimas perguntas que se referem exclusivamente ao conceito do HQBS, Cláudia Marques refere: “É um conceito inovador em Portugal e pode ser um nicho de mercado importante.” Ambos consideram que será seguramente uma mais valia para o concelho na medida em que dinamizará uma zona rural, criará emprego, dará maior visibilidade ao concelho e promoverá investimento na região. A última pergunta refere-se à procura por este conceito de negócio e Cláudia Marques respondeu que atualmente existe mercado para todo o tipo de turismo em Portugal, especialmente em Sintra que é um concelho muito vocacionado para o turismo e muito na “moda”. O 2º entrevistado disse não dominar essa área, mas considera que se for um conceito integrado com a vivência rural terá certamente procura.

### 3.4. *Benchmarking*

No apêndice X pode-se consultar a definição de *benchmarking*.

#### 3.4.1. Concorrência Local

TER em Sintra:

No RNET (Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos) (2018) estão registados 19 empreendimentos turísticos no concelho de Sintra, dos quais 12 são hotéis: 3 de 5 estrelas, 3 de 4 estrelas, 2 de 3 estrelas, 3 de 2 estrelas e 1 de 1 estrela. Um empreendimento é classificado como apartamento turístico, outro como pousada, 3 como turismo de habitação e 2 como turismo em espaço rural ou casas de campo.

Não havendo nenhum hotel rural no concelho, nem mesmo nenhum empreendimento de agroturismo decidimos analisar exaustivamente os empreendimentos de turismo rural e de turismo de habitação que são a concorrência mais direta do HQBS (apêndices XIII e XIV)

##### **Solar do Magoito**

É um estabelecimento de TER considerado Casa de Campo, situado na aldeia do Magoito, S. João das Lampas, a 8 Km da vila de Sintra. Foi construído na primeira metade do século XX e restaurado em 2005. É composto por 6 unidades de alojamento, 4 quartos duplos na casa principal e 2 *suites* isoladas.



Possui uma sala de reuniões com capacidade para 20 pessoas, piscina exterior e campo de ténis e dispõe de pingue-pongue, bilhar, bicicletas e pranchas de surf para uso dos hóspedes. Permite animais de estimação.

As reservas podem ser feitas diretamente, por *website* próprio: <http://solardomagoito.pt/> ou na Booking.com.

Tem apenas 2 comentários sobre a satisfação dos hóspedes na Booking.com, com a média de 8,8 (com uma escala de 1 a 10) e 5 pontos no Tripadvisor (máximo de 5), baseado em 19 comentários, sendo que um deles considera: “*Wonderful presentation and its all true!*” (Marlintours, 2008 em Tripadvisor).

O preço para 2 pessoas com pequeno-almoço, em quarto duplo, é em época baixa 120€ e em época alta 150€; em *suite*, na época baixa é 140€ e na época alta é 170€.

### **Quinta Verde Sintra**

É, também, um estabelecimento de TER classificado como Casa de Campo, situada na Estrada do Magoito, a 3,5 Km do centro histórico da vila de Sintra. É uma propriedade composta por quartos duplos, *twins*, *suites* e apartamentos, totalizando 5 unidades de alojamento.

Possui uma piscina exterior e dispõe de serviços de almoços e jantares com marcação prévia, serviços de massagens, equipamento de *badminton*, bicicletas e excursões personalizadas para os hóspedes. Não permite animais de estimação.

As reservas podem ser feitas diretamente, por *website* próprio: <http://www.quintaverdesintra.com/pt> ou na Booking.com.

Está classificado com 9,2 na booking.com, com 166 comentários e com 4,5 pontos no Tripadvisor com 117 avaliações, sendo que uma delas descreve o local como: “*Great place, great people*” (Oliver B., 2013 em Tripadvisor).

O preço para 2 pessoas com pequeno-almoço, em quarto duplo, é em época baixa 70€ e em época alta 90€ e 130€ e 150€ em apartamento, respetivamente.

### **Villa das Rosas**

É um estabelecimento classificado como TH, situado em Sintra a apenas 10 minutos a pé do centro da vila (cerca de 1 Km). É uma quinta com uma casa principal de 3 pisos, construída no século XIX com 5 quartos duplos e com 1 pequeno apartamento isolado com lotação para 4 pessoas.

Possui uma piscina exterior e dispõe de serviço de massagens, bicicletas, equitação, caminhadas e parque infantil ao serviço dos hóspedes. Permite animais de estimação.

As reservas podem ser feitas diretamente, por *website* próprio: <http://www.villadasrosas.com> e na Booking.com.

Está classificado com 8,8 na booking.com, com 786 comentários e com 4,5 pontos no Tripadvisor com 139 avaliações, sendo que uma delas descreve-o como: “*Que charme de lugar!!!*” (Manu S., 2017 em Tripadvisor).

O preço para 2 pessoas em quarto duplo, com pequeno-almoço ronda os 118€ em época baixa e 138€ em época alta. Em apartamento, 138€ e 158€, respetivamente. Dispõe de 2 *packs* promocionais para época baixa, “*Pack Romântico*” e “*Pack Zen*”.

### **Casa Miradouro**

É considerado TH e situa-se a 500m do centro da vila. Esta casa apresenta 8 unidades de alojamentos, divididas em quartos duplos, *twins* e *suites*.

Possui uma sala de jogos, uma biblioteca e dispõe de equitação e caminhadas para os hóspedes. Não permite animais de estimação.

Podem fazer-se reservas diretamente, no *website* próprio: <http://www.casa-miradouro.com/pt> ou na Booking.com.

Na Booking.com tem uma avaliação de 8,8 com 248 comentários. Tem a pontuação de 4,5 no Tripadvisor, com 332 comentários. Tem muito bons comentários, tais como: “*Simples, requintado, confortável, amável.*” (Denise Lopes, 2011 em Tripadvisor). No entanto, há críticas recorrentes da falta de elevador, falta de estacionamento e cheiro a humidade.

O preçário é para 2 pessoas com pequeno-almoço incluído. No quarto duplo varia entre os 80€ e os 110€, nos *twins* entre 90€ e 125€ e nas *suites* entre 110€ e 140€, se for na época baixa ou na época alta, respetivamente.

Tem uma promoção de Inverno e outra de Verão em que oferece 1 noite grátis numa estadia de 5 noites e de 7 noites, respetivamente.

### **Quinta de São Thiago**

É um estabelecimento de TH situado em Monserrate, a cerca de 3 Km do centro da vila. A casa é do século XVI e possui 8 quartos ainda com algum mobiliário que data da sua época de construção. Os quartos dividem-se em duplos, *twins* e *suites*.

Possui sala de reuniões, eventos e casamentos, biblioteca, sala de música e capela. Dispõe de bicicletas, equitação e caminhadas ao serviço dos hóspedes. Permite animais de estimação. Para além das reservas diretas, podem também fazer-se através do *website* próprio: <http://quintadesthiago.pt> ou da Booking.com.

Na Booking.com tem uma classificação de 8,3 com 99 comentários e no Tripadvisor tem 4 pontos baseados em 72 comentários. Há muito bons comentários como: “*Old fashion and quiet*” (Armando V., 2015 em Tripadvisor) mas existem críticas quanto a quartos muito antigos, local com muitos mosquitos e acesso muito difícil mesmo de automóvel.

Os preçários (2 pessoas com pequeno-almoço) variam entre: 75€ e 90€ nos quartos duplos, 85€ e 125€ nos *twins*, 130€ e 160€ nas *suites*, consoante se é época baixa ou época alta, respetivamente.

### 3.4.2. Conceito Similar

Como na concorrência local não existe nenhum Hotel Rural nem nenhum dos estabelecimentos partilham do mesmo conceito do Hotel Quinta Búfala de Sintra, decidiu-se fazer o *benchmarking* de 3 empreendimentos nacionais: Quinta de Casaldronho Wine Hotel TER- Hotel rural 4 estrelas, Quinta da Conchada- Hotel rural de 4 estrelas e Casa das Penhas Douradas Design Hotel & Spa- Hotel rural 4 estrelas.

As suas características encontram-se sistematizadas no apêndice XV e as tarifas no apêndice XVI.

#### **Quinta de Casaldronho Wine Hotel**

É um empreendimento de TER com tipologia de Hotel Rural. Está classificado com 4 estrelas, construído com *design* contemporâneo e luxuoso, situa-se em Valdigem, a 6 Km do centro de Lamego e em pleno coração da Região Vinícola do Douro. Possui 20 unidades de alojamento, sendo que 18 são quartos duplos e 2 são *suites*, 2 dos quartos estão adaptados para pessoas com mobilidade reduzida. Todos os quartos estão equipados com ar condicionado, TV LCD com tecnologia LED e canais de satélite disponíveis, *wi-fi* com acesso gratuito, telefone com ligação ao exterior, secretária, secador de cabelo, cofre, minibar e espelho de maquilhagem. Este Hotel dispõe de restaurante, piscina exterior e capela. Coloca, ainda, ao dispor dos hóspedes: bicicletas, caminhadas guiadas e canoagem (fora da propriedade). Permite animais de estimação.

Tem pontuação de 8,2 na Booking.com com 528 comentários. No Tripadvisor tem 4 pontos, com um total de 145 avaliações. Existem comentários muito bons como por exemplo: “Me senti num 5 estrelas” (Miguel M, 2017 em Tripadvisor), a grande maioria dos hóspedes elogia muito o *staff*, dizendo que é simpático e atencioso. As avaliações negativas baseiam-se todas nos seguintes aspetos: o acesso ao hotel faz-se por uma estrada muito estreita, sem proteções laterais, a subir e com muitas curvas e na manutenção da piscina que deveria ser mais cuidada pois no final da semana está suja, os hóspedes referem também que a mesma é muito pequena. O chão também requer mais cuidado com a limpeza. O restaurante é requintado mas tem pouca escolha de pratos, as doses são pequenas e os preços elevados.

Os preços para 2 pessoas com pequeno-almoço incluído, em época alta rondam os 141,55€ (quarto duplo) e 194,75€ (suite), em época baixa são 132,05€ (quarto duplo) e 175,75€ (suite).

#### **Quinta da Conchada**

É um empreendimento de TER, um Hotel Rural de 4 estrelas. Localiza-se na barragem da Aguieira, nas margens do rio Mondego, junto a Penacova, a 30 minutos de distância de automóvel de Coimbra e da serra do Buçaco. Foi construído de raiz para ser hotel, tal como o anterior. Possui 10 unidades de alojamento, 8 quartos e 2 *suites*. Um dos quartos está adaptado

para pessoas com mobilidade reduzida. Todos os quartos estão equipados com ar condicionado, telefone, TV-cabo, secador do cabelo, minibar e *wi-fi* gratuito.

Dispõe de restaurante com vista panorâmica para o rio Mondego, piscina exterior, spa, ginásio, serviço de massagens, caminhadas e canoagem. Não permite animais de estimação.

Tem uma excelente pontuação de 9 pontos na Booking.com com 666 comentários e 4,5 no Tripadvisor com 135 avaliações, as quais são todas bastante positivas. Uma delas refere: “Excelente qualidade preço” (Hserejo, 2017 em Tripadvisor).

Neste caso os preços por época são uma média das tarifas praticadas, uma vez que os valores variam consoante são dias úteis, fins-de-semana, feriados ou período de férias escolares. Assim sendo, na época baixa os valores rondam por um quarto duplo 60€, por uma *suíte* 85€, por um quarto familiar (2 adultos e 2 crianças) 95€ e na época alta: 95€, 125€ e 135€, respetivamente.

### **Casa das Penhas Douradas Design Hotel & Spa**

É um Hotel Rural de 4 estrelas, classificado como TER. Localiza-se nas Penhas Douradas, em plena Serra da Estrela, a cerca de 12 Km da vila de Manteigas. É um *design* hotel que possui 18 unidades de alojamento, distribuídas por quartos duplos, quartos duplos com varanda, quartos duplos superiores e *suites*. Possui um quarto adaptado para pessoas com mobilidade condicionada. Todos os quartos estão equipados com aquecimento central, secador de cabelo, TV LCD, leitor de DVD, base para *iPod*, telefone, *wi-fi* grátis, edredões e almofadas de penas, chinelos e roupões, *amenities* de produtos naturais, fruta e água gratuitas.

Dispõe de um restaurante com sabores regionais e cozinha de autor, possui também opções ligeiras, vegetarianas e sem glúten.

Para além disso possui também um spa, uma piscina interior, uma biblioteca, uma sala de jogos e uma sala de reuniões com capacidade para 25 pessoas. Disponibiliza o serviço de massagens e tratamentos, caminhadas, bicicletas, kayaks e raquetes de neve. Não permite animais de estimação.

Tem a fantástica pontuação de 9,4 na Booking.com com 563 comentários e 5 pontos no Tripadvisor com 374 avaliações. Não é necessário dizer que os comentários são excelentes, ficando aqui um exemplo: “Local e instalações idílicas para ficar na montanha” (APJorge, 2017 em Tripadvisor).

Os preços da época baixa são a média das tarifas em vigor para os dias úteis e para os fins-de-semana: 122,50€ para quarto duplo, 147,50€ para o quarto duplo com varanda, 157,50€ para o quarto duplo superior e 247,50€ para a *suíte*. Na época alta a tarifa é única para qualquer dia da semana: 140€, 165€, 175€, 270€ respetivamente.

Tal como se pode observar no apêndice XV, embora o conceito e a tipologia dos hotéis rurais apresentados sejam semelhantes ao HQBS nenhum deles possui produção pecuária

associada e que permita a participação dos hóspedes nessas atividades, nem campo de jogos. Também não possuem apartamentos como opção de alojamento coletivo e de longa duração. Como semelhanças com o HQBS, o Hotel Casaldronho possui apenas as 2 categorias de alojamento: quarto duplo e *suite*. Das facilidades relacionadas com restauração e lazer também só possui restaurante e piscina exterior e propõe atividades de natureza aos hóspedes. Por estas razões este hotel é o mais parecido com o HQBS.

O Hotel Quinta da Conchada tem um quarto das unidades de alojamento, mas tem a mais valia em relação ao HQBS, de ter spa e ginásio.

A Casa das Penhas Douradas é o único dos 3 que à semelhança do HQBS tem sala para reuniões. Embora não tenha piscina exterior, tem spa e piscina interior.

O Hotel Casaldronho pertence à NUT II Norte e o Hotel Quinta da Conchada e a Casa das Penhas Douradas pertencem à NUT II Centro.

Comparando as 3 regiões dos hotéis escolhidos e do HQBS concluímos que nada têm a ver em termos de oferta e de procura de TER e do TH, como pode ser observado na tabela 3.

**Tabela 3.** Estatísticas turísticas da AML, Centro e Norte

NUT II	Estada média (dias) TER+TH	Nº Dormidas TER+TH	Nº Estabelecimentos TER+TH
AM Lisboa	1,99	25.570	16
Centro	1,95	325.690	315
Norte	1,99	447.950	491

Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2016).

A região Centro e Norte são duas regiões muito fortes em termos deste tipo de turismo, sendo a região Norte mesmo aquela que deteve o maior número de dormidas em 2016 nesta tipologia (INE, 2016). Simultaneamente, possuem também um elevado número de estabelecimentos hoteleiros. No entanto, embora a AML conte com apenas 25.570 dormidas nesta tipologia, estas são distribuídas apenas por 16 estabelecimentos hoteleiros, o que faz com que esta região tenha uma média de dormidas por estabelecimento hoteleiro TER e TH maior do que as outras duas regiões (cerca de 1598 dormidas). A região Centro conta com uma média de 1034 dormidas por estabelecimento e a região Norte 912. Deste modo, leva a crer que ainda há mercado para a abertura de mais estabelecimentos hoteleiros na AML pois a procura é grande e a oferta ainda é baixa, quando comparada com as outras 2 regiões. Estes são dados importantes quando decidimos fixar as tarifas para este tipo de estabelecimento, tendo em conta que não existe ainda outro hotel rural na região e que os outros 3 que comparamos aqui embora do mesmo país são de regiões bastante diferentes em termos da sua dinâmica turística.

### 3.5. Modelo das 5 Forças de Porter

Encontra-se a definição deste modelo no apêndice X.

#### 3.5.1. Rivalidade entre os Concorrentes

Em termos de concorrentes diretos existentes consideramos as 3 tipologias de TER: Agroturismo, Casas de Campo e Hotéis Rurais bem como o Turismo de Habitação pelas características semelhantes que possuem entre si.

Em 2016, a AML era a região do país com menos estabelecimentos de TER e TH, isto porque também é a região com menos área rural, no entanto a sua oferta nesta tipologia de estabelecimentos é muito reduzida (tabela 4). Dos 16 estabelecimentos de TER e TH existentes nesta região quase um terço (5 estabelecimentos) encontram-se na zona de Sintra (INE, 2017a).

Deste modo, numa região com pouco predomínio da zona rural considera-se que o crescimento desta indústria seja lento e a concentração de concorrentes é muito baixa.

Adicionalmente, a procura pela região de Sintra é muito elevada. Em 2016, Sintra estava na terceira posição no que se refere aos proveitos de aposento por capacidade de alojamento (8,5 milhares de euros) na AML, atrás de Lisboa e Cascais (INE, 2017b).

**Tabela 4.** Número de estabelecimentos hoteleiros de TER e TH em Portugal e AML

Número de Estabelecimentos						
	Turismo em Espaço Rural				Turismo de Habitação	TER+TH
	AgroTurismo	Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER		
<b>Portugal</b>	183	718	77	111	216	1305
AML	3	9	1	0	3	16

Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2017a).

Por outro lado, pelas características deste hotel e pela produção animal que terá associada e que integrará a vivência e conceito do próprio hotel, a diferenciação deste produto em relação aos concorrentes existentes é muito acentuada. Por todas estas razões, consideramos esta ameaça baixa.

#### 3.5.2. Poder Negocial dos Clientes

Quanto mais fidelizados e menos sensíveis ao preço forem os clientes menor o seu poder negocial. Para se conseguirem clientes fidelizados é imprescindível satisfazerem-se as suas necessidades fruto de um conhecimento profundo do perfil do nosso cliente. A AHRP (2015) definiu o perfil do turista do Hotel Rural (pode ser consultado no anexo II) e concluiu que a faixa

etária que mais procura este tipo de alojamento são indivíduos entre os 46 e os 60 anos e que a faixa etária entre os 25 e os 46 anos é um mercado com elevado potencial. Na época baixa devem direccionar-se os esforços para captar a faixa etária com mais de 60 anos.

Devido à característica mais humanizada do serviço dos hotéis rurais, o tipo de pessoas que mais utilizam estes estabelecimentos são famílias daí que seja importante adequar as atividades para este público-alvo (AHRP, 2015).

Em termos de nacionalidade sabe-se que o mercado interno ocupa praticamente a mesma cota que o mercado europeu (44% contra 43%), no entanto, devido ao poder de compra deste último deve ser valorizado este segmento. O restante refere-se a mercado estrangeiro fora da Europa (AHRP, 2015).

Adicionalmente, este tipo de cliente não é tão sensível ao preço como um cliente de hotelaria, pois este está disposto a pagar mais para ter uma estadia mais genuína e personalizada. No entanto, o cliente atual é um cliente muito atento às novas tecnologias e que usa a internet para planear e comprar as suas viagens, o que faz com que esteja mais bem informado e tenha um poder negocial grande sobre o produto.

Desta forma, é fundamental ter uma relação qualidade/preço muito ajustada ao produto que oferecemos e de acordo com aquilo que o nosso cliente está disposto a pagar e que a concorrência pratica.

Aliando estas informações consideramos o poder negocial do cliente alto, até porque dispomos de um produto que não é essencial à vida e se o preço for desajustado ou a concorrência elevada, o cliente facilmente escolhe outro estabelecimento em detrimento do HQBS. Os operadores turísticos e agências de viagens também são considerados clientes e estes têm um elevado poder de negociação porque como têm um peso considerável nas vendas dos hotéis têm a capacidade de negociar melhores comissões e preços mais baixos.

### 3.5.3. Poder Negocial dos Fornecedores

Na AML existem 621 estabelecimentos turísticos, dos quais 48 se encontram na região de Sintra (INE, 2017b), o que leva a crer que existem inúmeros fornecedores de produtos alimentares e não alimentares e de serviços para a área da hotelaria. Até as empresas de animação turística com as quais se pretende criar parcerias são inúmeras nesta região. Esta informação é também confirmada pela entrevista realizada na Quinta Verde Sintra (apêndice V).

O facto de existirem muitos fornecedores no setor dá uma maior liberdade de escolha, preços mais baixos, obriga a uma maior qualidade nos produtos e pressupõe uma maior rentabilidade para o negócio hoteleiro. Existirão produtos específicos, como os regionais que terão menor número de fornecedores, mas ainda assim não constituirão uma ameaça. O produto que pode ser mais difícil de negociar será a carne de búfalo.

Apenas a água terá um único fornecedor e está ao encargo dos SMAS de Sintra.

Dado o desenvolvimento e dimensão do concelho de Sintra, a sua área geográfica, a proximidade da cidade de Lisboa e o número de estabelecimentos turísticos que possui, considera-se o poder negocial dos fornecedores como uma ameaça baixa.

#### 3.5.4. Ameaça de Novas Entradas de Concorrentes

Dado o PDM de Sintra e os entraves à construção em zonas rurais devido à forte preocupação com a preservação do Parque Natural, não é fácil iniciar projetos e construções novas para TER e torna-se muito difícil iniciar atividades agropecuárias nesta região, o que tornará ainda mais difícil a imitação deste conceito por parte dos concorrentes.

No entanto, em Sintra existem muitos palacetes e casas antigas que podem ser reconstruídas e aproveitadas para TER.

Em 2016, cerca de 5 milhões de pessoas visitaram Sintra e nos últimos anos as visitas têm aumentado 20% por ano. Prevê-se que nos próximos anos estes números ainda aumentem mais, pois para além do aumento do turismo nesta região a empresa Parques de Sintra tem feito um enorme investimento em recuperação e dinamização dos monumentos que gere. Em 2018 estimou-se um investimento total de 20 milhões de euros. (Diário de Notícias, 2018).

No *website* da CMS encontra-se uma linha de financiamento de 10 milhões de euros para projetos que promovam a sustentabilidade social e ambiental no turismo. Denomina-se Linha de Apoio à Sustentabilidade do Programa Valorizar, para iniciativas que “promovam a integração entre residentes e turistas, visem a dinamização económica dos espaços urbanos, promovam o consumo de produtos locais pelos visitantes, ações de educação ambiental e social no turismo e iniciativas de valorização da identidade do país, das comunidades locais e que facilitem o diálogo entre gerações” (CMS, 2018).

Adicionalmente, nesta região, o mercado TER está em crescimento e não numa fase de maturidade. Com todas estas informações, considera-se a nova entrada de concorrentes como alta.

#### 3.5.5. Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que embora não sejam iguais ao produto em estudo satisfazem de igual modo as necessidades do consumidor e pelas suas características mais atrativas podem levar o consumidor a optar pelos mesmos. Desta forma, consideramos produtos substitutos dos estabelecimentos de TER, todos os outros modos de alojamento em espaço rural, que proporcionem atividades de lazer em simbiose com a natureza e com uma relação preço/qualidade atrativa. Assim, consideramos todas as pousadas, pensões, casas para alugar e parques de campismo que se situem no espaço rural da região de Sintra.

Tal como se pode ver pela tabela 5, a AML não é uma zona de TER por excelência, mas sim onde predomina a hotelaria e o alojamento local, tal como em Sintra. No entanto, em Sintra a



proporção de TER e TH em relação ao alojamento local e à hotelaria é maior do que na AML no geral. Também podemos constatar que a taxa de ocupação-cama é maior nas outras modalidades de alojamento do que no TER e TH, no entanto, em Sintra a diferença entre esta última é muito pequena relativamente ao alojamento local (38,6% contra 41,5%).

**Tabela 5.** Taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros na AML e em Sintra

Região	Nº Estabelecimentos			Taxa de ocupação-cama % (líquida)		
	Hotelaria	Alojamento Local	TER+ TH	Hotelaria	Alojamento Local	TER+ TH
<b>AML</b>	279	326	16	57,2	46,4	28,7
Sintra	13	30	5	51,3	41,5	38,6

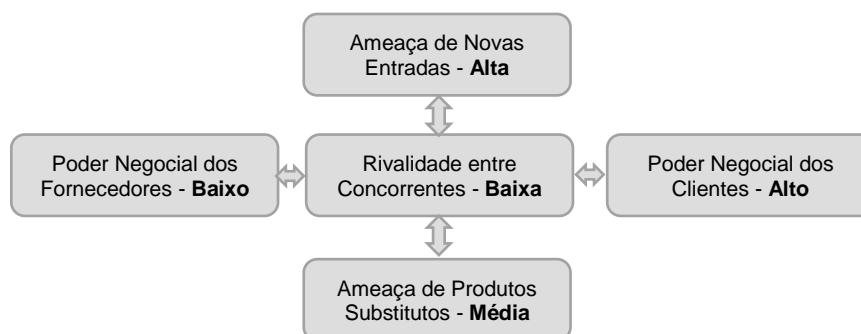
Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2017b)

Através da entrevista realizada à Técnica Superior do Urbanismo da CMS, Cláudia Marques (apêndice VI), soubemos que a CMS vai apostar na reabilitação do Parque de Campismo de Praia das Mações, que também pode ser considerado um produto substituto pela componente de contacto direto com a natureza que proporciona ao hóspede. Foi-nos dito também, que através do novo PDM, a CMS terá novas políticas municipais com desenvolvimento de atividades económicas e incentivo ao turismo. Ambas estas situações levarão à reabilitação de muitas quintas e palacetes antigos para reconversão em alojamentos turísticos.

Com todas estas informações consideramos esta ameaça com uma força média, pois embora seja aliciante pela legislação vigente abrirem novos estabelecimentos de alojamento local e este tipo de alojamento ter mais procura do que o TER e TH, também sabemos que o HQBS tem características e serviços que não podem ser totalmente satisfeitos pelos produtos substitutos existentes, pois combina uma estadia em contacto com a natureza mas simultaneamente requintada e personalizada. Por outro lado, as unidades hoteleiras de maiores dimensões podem convidar a uma estadia requintada, mas não têm o nível de personalização de serviço possível no HQBS.

Na figura 5, resume-se o modelo das 5 Forças de Porter do HQBS.

**Figura 5.** Modelo das 5 Forças de Porter para o Hotel Quinta Búfala de Sintra



Fonte: Elaboração própria com recurso a Porter (1985)

## Capítulo 4. Modelo de Negócio

O modelo de negócio utilizado para este projeto baseia-se no Modelo de Negócios Canvas (*The Business Model Canvas*), desenvolvido por Osterwalder e Pigneur. Este modelo pode ser conhecido mais pormenorizadamente no apêndice XVII.

Este Modelo de Negócios é descrito por 9 componentes essenciais divididos em 4 áreas principais do negócio: clientes, oferta, infra-estruturas e viabilidade financeira. De seguida, passamos a descrever estes 9 componentes para o HQBS.

### 4.1. Segmento de clientes

Os clientes que pretendemos atrair são aqueles que tencionam viver experiências únicas, requintadas e em simbiose com a natureza. Que procuram serviços de grande qualidade e personalizados, cuja motivação principal seja a fuga à vida cosmopolita e o refúgio numa zona rural com grande valor histórico, cultural e ambiental.

Pretendemos satisfazer o segmento entre os 20 e os 60 anos, portugueses e estrangeiros de todo o Mundo, com maior destaque para a Europa. Privilegiamos as estadias de famílias e casais, mas também pretendemos acolher hóspedes que viajem sozinhos e em grupo. As estadas serão, maioritariamente, de 1 a 4 noites na parte do hotel, mas também pretendemos acolher hóspedes/residentes de longa duração (especialmente interessados na vivência dos apartamentos).

### 4.2. Proposta de valor

Proporcionar estadias num Hotel Rural de 4 estrelas, localizado no maravilhoso concelho de Sintra, classificado como Património Mundial e Paisagem Cultural pela UNESCO, pela sua beleza inigualável e pela sua riqueza histórica, cultural, arquitetónica e natural. Este hotel será pioneiro nesta zona e aliará o requinte e a vivência rural numa quinta com produção biológica animal e agrícola. De entre as atividades de lazer disponíveis e que serão personalizadas ao gosto do hóspede possibilitamos a participação na vida diária da Quinta (alimentação e ordenha dos animais e atividades hortofrutícolas) bem como na produção de queijos e compotas caseiras. No Hotel haverá também um restaurante que servirá pratos com especialidade de carne de búfalo e de galinhas pintadas. Estes são fatores diferenciadores deste hotel aliados a um elevado nível de personalização e qualidade dos serviços prestados, com recursos humanos especializados no setor, atenciosos e dedicados que farão com que os hóspedes se sintam confortáveis e desfrutem de uma excelente estadia, de modo a ficarem com o desejo de voltar. Embora existam todos estes pontos diferenciadores da concorrência o preço será o adequado à situação e não muito diferente dos praticados pelos outros *players* do mercado.

### 4.3. Canais

Em relação aos canais de comunicação, distribuição e vendas, dadas as características do consumidor atual, serão privilegiadas as operações através da *internet*.

Como canais diretos, teremos contacto com os clientes através de *website* e endereço eletrónico próprio do hotel, ao balcão, por telefone e pelas redes sociais.

Como canais indiretos utilizaremos *websites* de divulgação e reservas de UA, operadores turísticos, agências de viagens e pacotes de experiências. Teremos também informação sobre o hotel em postos e portais de turismo e feiras do setor turístico.

### 4.4. Relacionamento com os clientes

A relação com os clientes pretende-se que seja a mais personalizada e pessoal possível, variando o seu grau consoante a vontade dos hóspedes. Garantimos uma assistência dedicada e de proximidade. Desta forma pretendemos que o cliente se sinta tão satisfeito com a estada que garanta a sua fidelização.

### 4.5. Fontes de receita

A fonte de receita principal será proveniente do alojamento. No entanto, o hotel terá outros serviços que resultam em fontes de receitas secundárias importantes e são elas: restaurante, bar, loja, adega, salas para reuniões/conferências e para massagens/tratamentos, atividades lúdicas e desportivas, aluguer de materiais desportivos e outras atividades de *touring* em parceria com outras empresas da região.

### 4.6. Recursos principais

Os recursos que permitem disponibilizar esta proposta de valor ao cliente são: o capital para o investimento, o terreno, as instalações, os estábulos com os animais, a horta, o pomar, as instalações da pequena fábrica de queijos. Em termos de materiais necessitamos de rede informática, programas informáticos adequados às necessidades do hotel e bases de dados dos clientes.

A decoração será minimalista e rústica.

Necessitamos também de pessoal qualificado e atencioso, parcerias com outras empresas e fornecedores de bens e serviços.

#### 4.7. Atividades-chave

As atividades-chave são todas aquelas que se irão desenvolver para proporcionar uma estadia inesquecível e à medida de cada hóspede, tais como: atividades de limpeza e manutenção que permitam que as instalações estejam devidamente limpas, higienizadas e confortáveis para uma utilização cómoda e agradável pelos hóspedes, todas as outras atividades de lazer e lúdicas desenvolvidas pelos recursos humanos para satisfazer os desejos de cada hóspede em particular. As atividades de *marketing* e gestão da relação com os clientes e parceiros serão também essenciais.

#### 4.8. Parcerias-chave

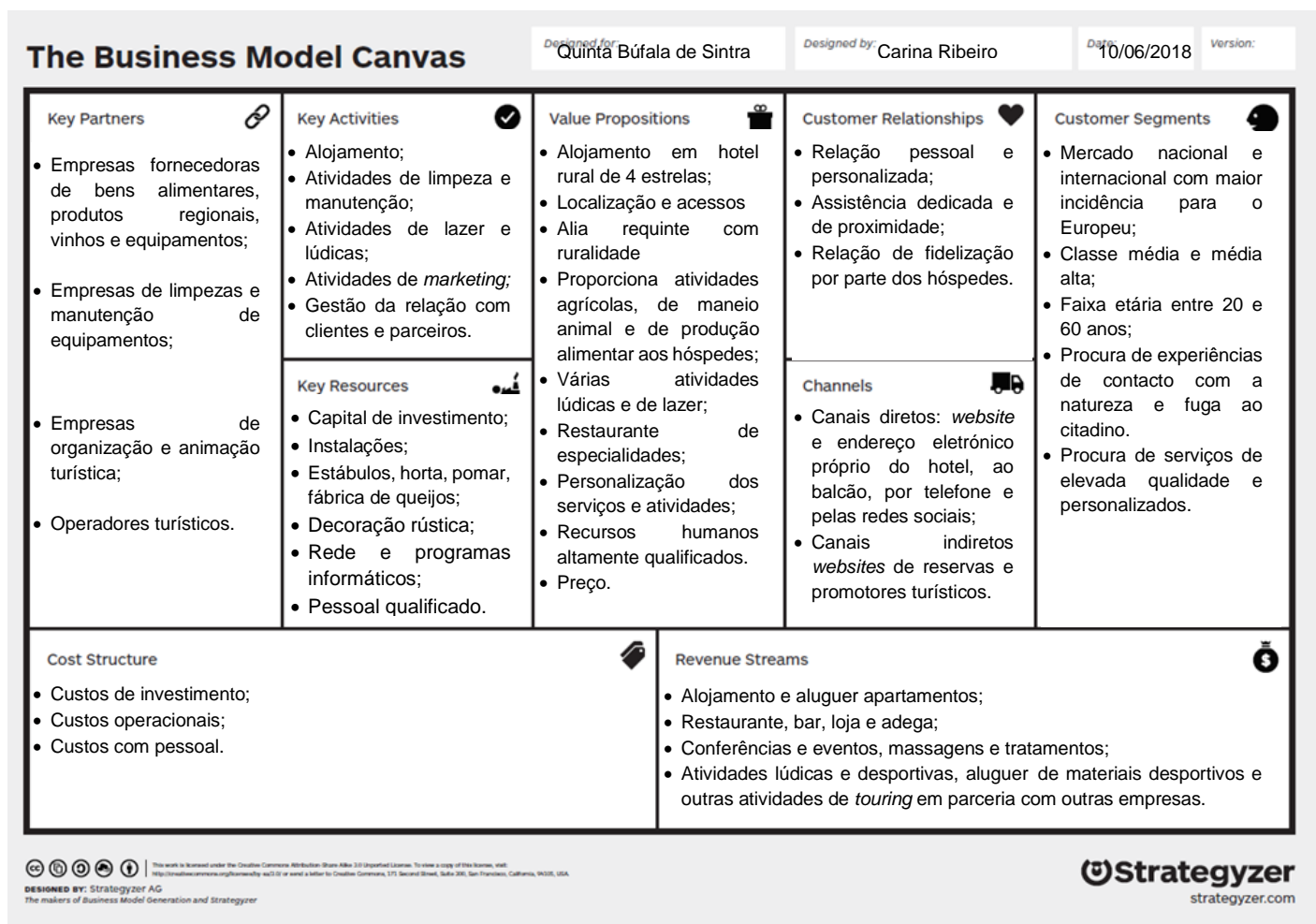
Para a otimização de custos serão desenvolvidas algumas atividades por empresas em *outsourcing*, tais como serviços de limpeza, de lavandaria e de manutenção de equipamentos. Serão desenvolvidas parcerias com os nossos fornecedores de produtos alimentares, produtos regionais e vinhos e todos os outros equipamentos bem como com empresas de animação turística, que proporcionarão aos nossos hóspedes atividades lúdicas e passeios culturais pelos concelhos de Sintra, Cascais e Lisboa. Outras parcerias serão desenvolvidas com os operadores turísticos.

#### 4.9. Estrutura de custos

O nosso objetivo será ter uma gestão adequada dos custos de modo a tentar atingir a autossustentabilidade do negócio no menor tempo possível. Pretendemos que a grande maioria dos bens alimentares consumidos sejam produzidos na própria Quinta.

Temos de considerar os custos de investimento, custos operacionais e custos com o pessoal, este último, com um elevado peso neste tipo de negócio.

Figura 6. Tela do Modelo de Negócio do Hotel Quinta Búfala de Sintra



Fonte: Elaboração própria com recurso ao modelo presente em:

<https://strategyzer.com/platform/resources> (2018)

## Capítulo 5. Plano de *Marketing*

### 5.1. Objetivos de *Marketing*

Na zona de Sintra não existe nenhum hotel rural e na AML existe apenas um, desta forma, o HQBS pretende ser um hotel de referência na AML neste tipo de alojamento.

### 5.2. Visão, missão e valores

Os conceitos: visão, missão e valores estão definidos no apêndice IX.

A sua visão do HQBS é ser uma referência na área de Lisboa a nível da hotelaria rural, encantando os clientes com o calor da hospitalidade e com a simplicidade e magia de uma experiência rural de luxo envolvida numa paisagem relaxante e única.

A sua missão do HQBS é proporcionar atividades diversas, diferenciadoras e inovadoras a todos os hóspedes, de modo a garantir-lhes uma experiência repleta de sensações, primando pela excelência, qualidade e simplicidade.

Os valores que pretende seguir são os seguintes:

- Excelência- apostar no desenvolvimento das capacidades e talentos dos colaboradores, alcançando a excelência dos serviços prestados e fomentando uma boa relação com os clientes.
- Hospitalidade- proporcionar uma experiência única e relaxante, repleta de conforto e simplicidade, tornando possível uma relação de proximidade com os clientes.
- Confiança- atuar com base em princípios éticos e regulados fornecendo aos clientes a garantia de segurança e credibilidade do serviço prestado.
- Sustentabilidade- promover a utilização de processos e práticas sustentáveis, nomeadamente utilização de energias renováveis que melhorem a qualidade de vida global sem comprometer as gerações atuais e futuras.
- Simbiose com a natureza- oferecer atividades rurais utilizando a fauna e flora existentes na Quinta, superando as expectativas dos clientes e proporcionando-lhes experiências únicas e de sensibilização ambiental.

### 5.3. Marca e Logotipo

Esta unidade hoteleira designar-se-á “Hotel Quinta Búfala de Sintra” por estar integrado numa Quinta com o mesmo nome. A Quinta em si atuará como um motor de revitalização da área

rural tanto a nível produtivo como veículo de atração turística, promoção e valorização da comunidade de Sintra quer a nível nacional como internacional.

O apêndice XVIII apresenta o logotipo proposto para este hotel. Este é composto por uma cabeça de búfalo como plano de fundo, visto ser a atração principal da Quinta, e a letra escolhida para o nome é uma fusão entre uma letra mais rústica e clássica e uma letra mais moderna, para ir exatamente ao encontro do conceito deste hotel.

## 5.4. Análise SWOT

Tal como descrito no apêndice X (já referido anteriormente), esta análise pretende caracterizar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças inerentes a este negócio. Após esta identificação o plano de negócios deve ser realizado com o objetivo de maximizar os pontos fortes e as oportunidades e minimizar os pontos fracos e as ameaças tanto quanto possível, para que se possa destacar da concorrência.

### 5.4.1. Forças

- Primeiro hotel rural em Sintra, construído de raiz, não tendo alguns problemas que podem advir da reabilitação de edifícios antigos.
- Hotel orientado para o conforto e serviço personalizado e de excelência. Pretende aliar um ambiente requintado a um ambiente familiar e acolhedor.
- Conceito inovador, que proporciona aos hóspedes o contacto direto com a natureza e com espécies pecuárias exóticas e permite a participação dos mesmos no quotidiano da Quinta e na confeção de produtos alimentares ali produzidos.
- Preocupação ambiental muito forte e procura pela autossuficiência do projeto.
- Localização privilegiada (ver anexo III), no concelho de Sintra, a apenas 4 Km do centro da vila, com todo o património natural, cultural e arquitetónico envolvente, que reveste a região de uma inquestionável atratividade turística. Excelentes acessos à rede rodoviária e ferroviária, com boas infraestruturas e transportes a servir essa zona de forma constante.
- Encontra-se a apenas 30 Km da cidade de Lisboa, onde há acessibilidade aos transportes marítimo e aéreo.
- A proximidade às praias da região de Sintra e ao concelho de Cascais são também mais valias.
- Os preços praticados neste hotel serão semelhantes aos preços praticados pela concorrência local, mas após o 5º ano de atividade pretende-se superá-la, adequando os preços à excelente qualidade e personalização dos serviços prestados. Quanto melhor a qualidade do serviço oferecido menor será a sensibilidade do nosso cliente ao preço.

#### 5.4.2. Fraquezas

- Custos iniciais de implementação muito elevados, tudo será construído de raiz, o que torna o retorno do investimento no mínimo tempo possível um grande desafio e mais difícil.
- Não pertencer a uma cadeia hoteleira, o que fará com que seja mais difícil a penetração no mercado e acarreta maiores custos de *marketing*. A marca também ainda não tem reconhecimento por parte do público.
- Não possuir spa pode ser uma fraqueza porque, embora a piscina exterior seja aquecida e tenha uma cobertura para utilização nos meses mais frios, não possui a mesma atratividade do que um spa que possui diferentes atividades.

#### 5.4.3. Oportunidades

- Inexistência de Hotéis Rurais na zona de Sintra, embora existam 5 Casas de Campo estas têm características diferentes dos hotéis rurais, o que é considerado uma excelente oportunidade para este hotel.
- Sintra é considerada Património Mundial e Paisagem Cultural pela UNESCO, o que por si só promove mundialmente este destino turístico e demonstra a riqueza do património natural, histórico, cultural e arquitetónico da região.
- Elevada procura turística por Portugal e particularmente por Sintra, com crescimento acentuado nos últimos anos, tal como já falado anteriormente na análise do mercado.
- Crescente procura por experiências genuínas e personalizadas e contacto com a natureza, características encontradas no TER.
- Crescente procura por estadias de curta duração e fins-de-semana. Estas estadias de 2 ou 3 noites, tal como já referido, são típicas do TER.
- A mão-de-obra na área do turismo é cada vez mais jovem e especializada. Atualmente, as novas contratações na área de hotelaria no nosso país têm mais formação e conhecimentos superiores nesta área.
- O clima de segurança que se vive em Portugal torna este país um destino de eleição na Europa, onde as pessoas se sentem seguras, e é uma alternativa aos destinos que passam por uma época de instabilidade política e/ou são alvos de ataques terroristas.

#### 5.4.4. Ameaças

- Crise económica, com implicações na diminuição do poder de compra dos consumidores e empresas.
- Morosidade inerente aos projetos de construção colocados para licenciamento.
- Perceção do destino Portugal fortemente associada ao mono produto sol e mar.



- A lacuna de alojamento que existe neste momento pode trazer rapidamente novos concorrentes.

## 5.5. Modelo STP

Este modelo é baseado, tal como a sigla indica, na segmentação, *targeting* e posicionamento. A sua definição mais pormenorizada encontra-se no apêndice XIX.

### 5.5.1. Segmentação

Segundo as Estatísticas do Turismo e o resultado dos inquéritos, definimos vários critérios de segmentação, os quais passamos a descrever de seguida:

#### Critério geográfico

- Segundo o país de residência habitual dos hóspedes: todo mercado interno e externo que tem interesse em passar as suas férias na AML, nomeadamente no concelho de Sintra. No anexo IV pode-se ver o número de hóspedes (nacionais e estrangeiros) que dormiu em estabelecimentos hoteleiros nestas 2 áreas em 2016.

#### Critérios demográficos

- Idade: menos de 20 anos; 20-30 anos; 31-40 anos; 41-50 anos; 51-60 anos; mais de 60 anos.
- Estado civil: casado; solteiro; união de facto; viúvo; divorciado.
- Nº de filhos: 0; 1; 2; 3; 4 ou mais.
- Atividade profissional: estudante; estudante-trabalhador; desempregado; trabalhador por conta própria; trabalhador por conta de outrem; reformado; outro.

#### Critérios psicológicos

- Motivação principal da viagem: contacto com a natureza; lazer e descanso; desportos de natureza; gastronomia regional; piscina; praias fluviais; preço; atividades para crianças.
- Motivação para pernoitar no HQBS: localização; descanso; envolvente agropecuária; participação nas atividades da Quinta (agropecuárias); participação nas atividades da Quinta (lúdicas e desportivas); contacto com animais exóticos; gastronomia específica da Quinta.

#### Critérios comportamentais

- Valor gasto por noite: 61€-70€; 71€-90€; 91€-110€; 111€-130€; 131€-150€.
- Duração da estada: 1-2noites; 3-4 noites; 5-6noites; 7 ou mais noites.

- Meio usado para organização da viagem: *site* de reservas *online*; *sites* de turismo; comunicação social; agências de viagem; pacotes de experiências; participação em eventos e feiras; posto de turismo da região.
- Acompanhantes: sozinho; família; amigos.

### 5.5.2. Targeting

Mercado-alvo: o Hotel está orientado para o seguinte cliente alvo (*target*):

- Portugueses e estrangeiros, nomeadamente europeus, com grande predominância dos espanhóis, franceses, britânicos e alemães. De fora da Europa os turistas americanos também têm grande expressão.
- Para indivíduos e famílias com vida ativa, principalmente com idades compreendidas entre os 20 e os 60 anos, casados ou em união de facto, na sua grande maioria, e também solteiros, com alguma expressão. A grande maioria são indivíduos com 1 ou 2 filhos e trabalhadores.
- Principais motivações de visita à região: lazer e descanso, contacto com a natureza e a gastronomia regional.
- Principais motivações para pernovernar no HQBS: localização e descanso, contacto com animais exóticos e gastronomia específica.
- Estadas de curta duração: maioritariamente entre 1 e 4 noites.
- Clientes que costumam partilhar as suas férias com amigos e família e privilegiam os *sites* de reservas *online* e de turismo e os pacotes de experiências para a compra das suas férias.
- Clientes que gostem de experienciar uma vida na Quinta, envolvidos por atividades rurais e com preocupações ecológicas e de sustentabilidade ambiental.

### 5.5.3. Posicionamento

O HQBS pretende diferenciar-se dos seus concorrentes através dos seguintes fatores:

- Ser o primeiro hotel rural de Sintra;
- Oferecer um serviço requintado e de qualidade superior ao expectável para um hotel de 4 estrelas, com pormenores cuidados que passam desde a relação com os hóspedes até à decoração cuidada.
- Proporcionar serviços de excelência e personalizados à medida de cada hóspede.
- Permitir o contacto dos hóspedes com animais exóticos e com atividades agropecuárias.
- Permitir a integração dos hóspedes numa unidade de produção de queijo de búfala.
- Ter à disposição um restaurante de especialidades.
- Oferecer atividades diversas de cultura e lazer aos hóspedes, quer na própria Quinta quer em parceria com empresas turísticas do concelho, que permitam um enriquecimento pessoal.

## 5.6. Marketing-Mix

No apêndice XX encontra-se uma breve revisão sobre o tema “*marketing-mix*”.

### 5.6.1. Produto

Situado na magnífica paisagem de Sintra, envolvido pela natureza e integrado numa quinta biológica com atividades produtivas próprias, este empreendimento oferece aos turistas e visitantes a oportunidade de mergulhar num ambiente de paz e serenidade, promovendo um estilo de vida rural e proximidade com a natureza oferecida pelo Parque Natural de Sintra.

A atividade principal será a hotelaria rural, enquadrada na classificação de 4 estrelas, e no conceito de quinta simbiótica, utilizando os recursos naturais para utilização própria, procurando a autossuficiência a nível energético e reduzindo, ao mínimo, os impactos ambientais produzidos pelas atividades económicas praticadas.

O produto que a empresa oferece é a venda das unidades de alojamento (quartos, *suites* e apartamentos) e terá outros produtos complementares à atividade hoteleira, tais como: restaurante, sala de conferências, sala de massagens e tratamentos, piscina exterior, campo de jogos, loja, adega, pomar, horta e produção animal.

No anexo V podemos confirmar que o HQBS cumpre os requisitos de qualidade exigidos aos hotéis rurais associados da AHRP por possuir mais de 75% das variáveis existentes.

#### Produto Base

O Hotel dispõe de 36 quartos duplos e 4 *suites*. Dois dos quartos estarão adaptados a pessoas com mobilidade condicionada.

Cada quarto tem cerca de 35 m<sup>2</sup>, possui uma instalação sanitária e está equipado com 2 roupeiros pequenos numa antecâmara entre o quarto e a instalação sanitária, 1 cama grande, 2 mesas de cabeceira, uma zona de trabalho com secretária e uma cadeira, mais 2 cadeiras de apoio, 1 candeeiro de mesa e 1 de pé, o resto da iluminação estará suspensa na parede.

As *suites* possuem cerca de 70 m<sup>2</sup>, têm todos os componentes descritos para os quartos, mas têm mais uma sala de estar e de trabalho associada, composta com o mobiliário adequado para o espaço.

Existem ainda 6 apartamentos isolados, separados do edifício principal. Cada um apresenta 4 quartos duplos, com instalação sanitária completa e varanda em cada quarto, uma sala com *kitchenette*, uma instalação sanitária anexa à sala sem zona de banhos e um logradouro.

#### Produto Esperado

Para além de todos os requisitos mínimos obrigatórios para os hotéis rurais de 4 estrelas resumidos no anexo I da Portaria 309/2015 de 25 de setembro, também este hotel possui muitos dos critérios considerados opcionais. No anexo VI estão em pormenor todos os requisitos obrigatórios para a classificação de 4 estrelas do HQBS, bem como os requisitos

opcionais, que somam um total de 532 pontos, quando para esta categoria são apenas necessários 255.

O hóspede espera um produto mais requintado do que apenas os mínimos. Este tipo de cliente espera um produto simples mas ao mesmo tempo com charme e requinte. Espera que lhe permita mergulhar na tranquilidade e simplicidade do mundo rural, alienando-se da vida citadina com conforto e um serviço personalizado e à sua medida. Para além do serviço de alojamento o cliente espera poder usufruir da vida da Quinta sem sair da mesma, ou seja, o produto de alojamento terá de ser acompanhado de serviços secundários de restauração e atividades variadas e de qualidade que lhe permitam usufruir de uma estadia despreocupada e enriquecedora a nível pessoal e cultural.

### Produto Aumentado

Aqui descrevem-se todas as particularidades que superam as expectativas dos hóspedes e que pretendem tornar a estadia numa experiência única e diferenciadora.

Todas as unidades de alojamentos possuem varanda e instalações sanitárias panorâmicas, com uma parede em vidro para o quarto, de maneira a ver-se a banheira. As zonas da sanita e do duche ficam ocultas. O lavatório está de frente para a porta bem como um espelho. Desta forma este espaço ficará com uma disposição moderna e apelativa, seguindo as novas tendências, deixará de ser um espaço meramente de higiene pessoal para se tornar num espaço inovador e integrado na vivência do próprio quarto. O RJET apenas obriga que os quartos tenham 19,5 m<sup>2</sup>, para hotéis de 4 estrelas e neste caso temos cerca de 34 m<sup>2</sup>, o que permite que os hóspedes se sintam mais à vontade e convida a uma estadia mais prolongada. Todos os quartos e *suites* apresentam ar condicionado, televisão LCD, leitor de DVD, base para *iPod*, *wi-fi*, minibar, telefone, secador de cabelo, espelho de maquilhagem e *amenities* de produtos naturais e sabonetes feitos na Quinta com leite de búfala.

Os apartamentos são dedicados a férias em família, estadias de longa duração ou até mesmo aluguer com carácter mais permanente. São também uma boa opção para estadias de colaboradores de empresas que queiram desenvolver atividades de *team building* na Quinta. Para além do descrito anteriormente, também apresentam roupa de cama para todos os quartos, disponível nos roupeiros, televisão LCD, leitor de DVD, base para *iPod*, *wi-fi*. A cozinha está toda equipada incluindo têxteis e o logradouro possui equipamento de *barbecue*.

O Hotel oferece também serviço de quartos, serviço de lavandaria e limpeza com custo adicional e em *outsourcing*.

A decoração de todo o empreendimento será cuidada, terá muitos elementos naturais, especialmente de madeira e materiais reutilizáveis, promovendo o conceito rústico e sustentável do mesmo. Terá muitas cores sóbrias, explorando bem as cores beges, pérolas e castanhas claras transmitindo conforto, simplicidade e limpeza.

## Atividades Propostas

As duas atividades secundárias da Quinta serão a agropecuária e a investigação associada às duas espécies produzidas nas instalações e já anteriormente referidas: os Búfalos de Água e as Galinhas Pintadas. Para além da produção de carne, leite e ovos para consumo próprio e para investigação, os produtos produzidos serão comercializados no segmento da agricultura biológica como produtos de excelência, nomeadamente, como matéria-prima para a produção do queijo *Mozzarella di Buffala*. “Como seria expectável, dadas as características do hotel rural, enquanto espaço mais humanizado, o tipo de pessoas que mais utilizam este género de alojamento são as famílias, devendo, por este motivo, ser desenhados produtos com especial evidência para as famílias.” (AHRP, 2015).

Assim sendo, serão utilizadas as duas atividades secundárias para proporcionar experiências únicas aos hóspedes do Hotel, através de atividades organizadas que permitam ao cliente o contacto direto com a Quinta. Passamos a descrever essas atividades temáticas.

1. “*Living at the Farm*” - As atividades ao ar livre, como as atividades agrícolas, estimulam a curiosidade das crianças pelo meio ambiente e são excelentes instrumentos para promover tanto a autoconfiança da criança como uma oportunidade para promover uma alimentação saudável. O estudo das plantas e da natureza dá às crianças as competências necessárias para observar o ciclo de vida e os principais conceitos que se aplicam à natureza. Este projeto tem assim como objetivo desenvolver programas de educação agrícola para crianças e famílias. Nestes programas os visitantes terão a oportunidade de aprender as noções básicas de jardinagem/agricultura, de ver como os animais são criados, e de experimentar o estilo de vida de uma quinta. Poderão alimentar os animais e participar na colheita de frutas e legumes.
2. “*Tour Mozzarella*” - Nesta visita os clientes podem experimentar os vários produtos lácteos produzidos na Quinta, conhecer e experienciar o seu ciclo de produção e aprender sobre as vantagens de produzir laticínios a partir do leite da espécie *Bubalus bubalis*.
3. “*Workshop* de Sabonetes” - os participantes têm a oportunidade de fazer sabonetes naturais com leite de búfala e levá-los para sua casa. Serão semelhantes aos sabonetes presentes nos *amenities* do hotel.
4. “*Workshop* de Compotas e Doces” - dependendo da estação do ano e da fruta disponível no pomar irão desenvolver-se atividades de confeção de compotas biológicas, nas quais os participantes poderão confeccionar e degustar estes produtos.
5. “Passeios de Búfalo” - serão promovidos passeios de búfalos pela Quinta para quem quiser experienciar o momento e passar mais tempo a conhecer e a interagir com esta espécie animal.

6. “Piquenique na Quinta” - é possível fazer esta atividade na Quinta através dos cestos preparados pelos colaboradores do restaurante, com refeições ligeiras e frias e com fruta, queijo e compotas produzidos na Quinta. Possível ver a sua composição no apêndice XXI.
7. “Degustação de Vinhos” - nesta atividade serão dados a provar vinhos produzidos na região, nomeadamente, os famosos vinhos de Colares. A atividade desenvolve-se na adega, onde existirão vários vinhos à disposição com destaque para os vinhos regionais e nacionais.
8. “*Trekking* / Caminhadas em Sintra” - O Parque Natural de Sintra oferece trilhos que passam por alguns dos mais notáveis monumentos de Sintra: o Palácio da Pena, o Castelo dos Mouros, entre outros. Sendo assim, podem-se organizar caminhadas com os hóspedes por estes caminhos.
9. “Passeios de Eco ciclismo e BTT na Quinta” - Organização de passeios de bicicleta na vertente eco ciclismo e BTT em torno de Sintra e na própria Quinta.
10. “Tratamentos e Massagens”- o Hotel aluga uma sala para serviços de massagens e tratamentos corporais com várias opções à escolha. Irão predominar os tratamentos realizados com vinho da região, promovendo os benefícios redutores e tonificantes do mesmo e com leite de búfala com benefícios hidratantes e anti-envelhecimento.
11. Parcerias com as empresas de animação turística de Sintra, para que os hóspedes possam usufruir de transporte e visitas guiadas aos monumentos da Vila, bem como passeios de charrete, comboio turístico ou *Tuk tuk*.
12. Reuniões e Conferências: O Hotel dispõe de duas salas de conferências com capacidade para 80 e 25 pessoas, que estarão disponíveis a empresas ou particulares mediante aluguer prévio e servirão para conferências, reuniões, eventos de lançamento de produtos ou eventos privados. Poderá também ter serviço de *coffee-break* pelo nosso restaurante com custo adicional. No apêndice XXI pode-se ver os tipos de *coffee-breaks* disponíveis bem como o respetivo custo.
13. Restaurante: será na sala do mesmo que se servirão os pequenos almoços do hotel. Este restaurante é um restaurante de especialidades com carne de búfalo (importada e não dos animais produzidos na Quinta), carne e ovos de galinhas pintadas. Para além disso terá também gastronomia regional e opções de refeições ligeiras, vegetarianas e sem glúten.
14. Bar: o bar servirá bebidas e refeições ligeiras e estará em funcionamento das 7 às 23 horas, para colmatar alguns momentos em que os hóspedes poderão querer ser servidos sem saírem do empreendimento e em que o restaurante esteja fechado.
15. Piscina Exterior: a piscina exterior será de utilização gratuita para hóspedes do hotel e apartamentos e terá associado um serviço de recolha de pedidos no qual os hóspedes poderão solicitar bebidas ou refeições ligeiras que serão preparadas no bar. Esta piscina terá uma cobertura amovível que permite a sua utilização durante os meses mais frios.
16. Campo de Jogos- o campo de jogos também será de utilização gratuita para os hóspedes e/ou residentes, dará para jogar ténis, futebol, voleibol e basquetebol.

17. Sala para Crianças e Babysitting- haverá uma sala para crianças com equipamento para jogar ténis de mesa, TV, leitor de DVD, consola de jogos, videos, livros e material de desenho à disposição. Podem requisitar serviço de babysitting com um custo adicional.

As 5 primeiras atividades serão estendidas a escolas, no âmbito de visitas de estudo para promover o nosso conceito junto da comunidade e ter uma parte ativa na educação e sensibilização ambiental. Serão também alargadas para famílias que estejam interessadas na participação nas mesmas, por exemplo, para comemoração de aniversários de crianças ou simplesmente para disfrutar de um programa diferente ao fim de semana.

Para além de todas estas atividades também se contemplam todas as atrações turísticas desta região, descritas em mais pormenor no apêndice XXII.

### 5.6.2. Preço

Face ao *benchmarking* da concorrência, que se pode ver no apêndice XIV, bem como as respostas dos inquiridos relativamente ao preço que acham justo pagar por uma noite na nossa unidade de alojamento, a nossa política de preços inicial será média face à concorrência local, pois embora não exista mais nenhum hotel rural na região, nem nenhuma outra unidade de alojamento que englobe tantas características de hotel rural como de hotel de 4 estrelas em simultâneo, preferimos ter uma abordagem conservadora. No 5º ano de atividade contamos com a superação da concorrência em termos da tarifa diária. Foram assim definidos os seguintes valores para o 1º ano de atividade:

**Tabela 6.** Tabela de preços para o alojamento

	Época baixa	Época média	Época alta
Quarto	102€	119€	127.5€
Suite	149€	168€	178.5€
Cama Extra (4-17anos)	40€	45€	50€
Berço Extra (até 3 anos)	Grátis ou 10€*	Grátis ou 12.5€*	Grátis ou 15€*
Apartamento	3500€/mês		

\*Até um berço por quarto é gratuito. A partir desse número é cobrado o valor tabelado.

Fonte: Elaboração própria

Todos os preços apresentados são os valores por quarto ou *suite* por noite sem IVA incluídos. O valor do apartamento é mensal.

Época Baixa: 1 de novembro a 29 de fevereiro, exceto os períodos contemplados na época alta.

Época Média: 1 de março a 30 de abril e de 1 de outubro a 31 de outubro

Época Alta: 1 de maio a 30 de setembro, 26 de dezembro a 2 de janeiro e 12 a 15 de fevereiro.

Estas datas são genéricas para todos os anos, mas a época alta sofrerá 2 ajustes anualmente consoante as datas da Páscoa e do Carnaval. Por exemplo, para o ano de 2019 a época alta inicia-se a 15 de abril e não a 1 de maio (a Páscoa será a 21 de abril de 2019) e os dias 2 a 5 de março também serão época alta (o Carnaval será dia 5 de março).

Os valores para as outras atividades da Quinta estão expressos na tabela seguinte, também sem IVA incluído.

**Tabela 7.** Tipos de atividades propostas e preços

<b>Atividades</b>	<b>Preço/pessoa</b>
<i>Living at the farm</i> (aprox. 4 horas)	45€
<i>Tour mozzarella.</i> (aprox. 4 horas)	50€
<i>Workshop</i> de sabonetes (aprox. 2 horas)	20€
<i>Workshop</i> de compotas e doces (aprox. 3 horas)	30€
Degustação de vinhos (aprox. 3 horas e oferta de 1 garrafa de vinho de colares)	50€
Piquenique na quinta	20€/adulto 10€/criança
Passeios de búfalo (30 minutos)	10€
Passeios de eco-ciclismo e btt na quinta (aluguer do material para meio dia e roteiro)	15€
<i>Trekking</i> / caminhadas em sintra (guia e 3 horas de caminhada pela serra de sintra)	30€

Fonte: Elaboração própria

### 5.6.3. Distribuição

A distribuição do nosso produto será realizada através de canais diretos e indiretos.

Canais diretos: através de *website* e endereço eletrónico próprio do hotel, ao balcão, por telefone e pelas redes sociais. Estes canais são ótimos para se ter um contacto direto e melhor conhecimento do nosso cliente. Desta forma, no tópico seguinte da comunicação e promoção do produto exploramos melhor estes canais diretos e digitais.

Canais indiretos: através dos quais damos a conhecer o nosso produto aos clientes através de intermediários, são eles: postos e portais de turismo, feiras do setor turístico, *websites* de divulgação e reservas de unidades de alojamento, operadores turísticos e agências de viagens e pacotes de experiências.

Nos postos de turismo de Sintra, Cascais e Lisboa bem como nas feiras promocionais do turismo serão distribuídos panfletos do Hotel.



Os portais de turismo que iremos privilegiar serão: Top Rural ([www.toprural.pt](http://www.toprural.pt)), Turismo Rural Portugal (<http://www.portugal-rural.com>), Hotéis Rurais de Portugal ([www.hoteisruraisdeportugal.com](http://www.hoteisruraisdeportugal.com)), Mais Turismo ([www.maisturismo.pt](http://www.maisturismo.pt)), Hotelandia ([www.hotelandia.pt](http://www.hotelandia.pt)), Visit Lisboa ([www.visitlisboa.com](http://www.visitlisboa.com)), Sintra Inn ([www.sintrainn.net](http://www.sintrainn.net)).

Os *websites* de divulgação e reservas turísticas têm um peso fundamental nas reservas das unidades hoteleiras atualmente. Desta forma, tentaremos estar presentes no maior número possível, são exemplos: Booking, Tripadvisor, Trivago, Wonderfulland, eDreams, Hoteiscombined, Hoteis.com, Escape, Lifecooler, Rumbo, MyGuide, Via Michelin, Wikitravel, entre outros.

Relativamente às agências de viagens e operadores turísticos, iremos fazer chegar o nosso produto aos mesmos quer sejam físicos ou virtuais. Exemplificando: GeoStar, Top Atlântico, Viagens Abreu, entre muitas outras e procuraremos também parceiros locais.

Pretende-se, também, criar parcerias com empresas que tenham pacotes de experiências como produto para o cliente. Pode-se destacar: Odisseias, Lifecooler, Goodlife, Smartbox, Groupon, Sapo vouchers, entre outros.

#### 5.6.4. Comunicação/ Promoção

Dados do Turismo de Portugal referem que o turista é agora muito mais exigente e mais bem informado. Os turistas passam mais tempo *online*: 83% das pessoas utilizam a internet para planear as suas viagens; 50% dos turistas baseiam as suas escolhas e planeamento de viagens de acordo com a opinião de outras pessoas e 40% são influenciadas pelo que leem nas redes sociais quando estão a planear umas férias. Estes factos direcionam a estratégia da comunicação, especialmente orientada para o *marketing* digital (Turismo de Portugal, 2014).

Dada a grande importância da comunicação via digital, é este o meio que vamos privilegiar como a melhor estratégia de comunicação do nosso produto, no entanto, não vamos descurar outras formas de comunicação como o *marketing* direto.

A publicidade será também feita através de redes sociais e de *e-mail marketing* como descreveremos de seguida.

##### Plano de *e-marketing*

Através deste plano pretendemos ter publicidade permanente do HQBS 24 horas por dia, durante todos os dias do ano, com uma presença mundial e direcionada para o nosso público-alvo. Através desta colocação *online* e digital conseguimos poupar em custos e em tempo e chegar de uma forma mais rápida e eficaz a um maior número de potenciais clientes.

- *Website* próprio:

O *website* é de extrema importância e irá funcionar como a ferramenta de eleição para posicionar o hotel nos segmentos de mercado que pretendemos atingir. Iremos escolher um

*layout* apelativo que remeta os visitantes para um estilo de vida tranquila em simbiose com a natureza e que lhes aguce o desejo por uma estadia relaxada, confortável, respeitando as leis da natureza e proporcionando a vontade de interagir com a mesma, fazendo parte da história desta Quinta. Teremos muito cuidado com o *design* escolhido e usaremos fotografias de pessoas satisfeitas a participarem nas atividades da Quinta e a saborearem produtos da mesma para que desperte a vontade de experimentar aos visitantes. Iremos contratar um *webdesigner* e um programador para a realização do mesmo em conjunto connosco. Iremos preocupar-nos também com a segurança informática, na medida que os nossos clientes podem fazer as suas reservas e pagamentos através do nosso *website*.

Utilizaremos uma linguagem cuidada e que apele aos sentidos e provoque sensações ao leitor. Será utilizada na ótica do cliente e com o foco no mesmo.

O *website* para além de escrito em português terá também a opção de escolha de outros idiomas, como inglês, francês, espanhol, alemão e mandarim, este último com o objetivo de atrair clientes chineses cuja procura por Sintra tem vindo a aumentar (Parques de Sintra, 2016a).

Segundo um estudo de Ip *et al.*, (2012), no qual os autores pretendiam avaliar a funcionalidade dos *websites* dos hotéis, chegou-se à conclusão que o critério mais importante para esta avaliação é a “informação sobre as reservas”, ou seja, os serviços disponíveis que permitem realizar a reserva *online* e a clareza da informação para a reserva e a sua funcionalidade. Posto isto, teremos logo na página principal o botão para reservas bem visível e que após fazer o clique irá dar acesso às diferentes opções para escolha do tipo de alojamento pretendido, datas, atividades, entre outras, tudo de uma forma clara e simples. Terá também os *links* para as nossas outras páginas: *Facebook*, *Instagram*, *Blog*, *YouTube* e *TripAdvisor* e um botão de como chegar até nós, com os contactos telefónicos, correio eletrónico e morada do Hotel bem como o *link* para o *Google Maps* com a localização exata do Hotel. Optámos por não colocar promoções na nossa página para não estarmos a fidelizar os nossos clientes às mesmas. Nos casos pontuais em que pretendemos fazê-lo, divulgaremos através das redes sociais. Ainda na página principal teremos uma visita virtual à Quinta e ao Hotel para que os potenciais clientes tenham uma melhor perceção do conceito do HQBS.

O *website* tem de se mostrar acessível, intuitivo e fácil de usar (*user friendly*), apelativo, seguro e interativo. Será também *mobile friendly*.

Teremos 7 grandes separadores na página inicial que serão: “A nossa História”, “O seu Conforto”, “A sua Quinta”, “O seu Paladar”, “A sua União”, “A sua Vila” e “A sua Experiência”.

No primeiro separador “A nossa História” terá uma breve história sobre o porquê da criação do Hotel e da Quinta, bem como a descrição da nossa missão, visão e valores.

No separador “O seu Conforto” teremos uma galeria de fotografias e um pequeno vídeo promocional onde se faça transparecer o conforto e o cuidado na decoração presente nos quartos, *suites* e apartamentos, bem como nos espaços comuns do hotel, pois embora seja uma experiência rural é simultaneamente uma experiência requintada.

No separador “A sua Quinta” teremos uma galeria de fotografias das atividades e dos animais, um separador com um vídeo que relate um acontecimento importante do mês anterior na vida da Quinta e todos os meses esse vídeo será substituído por um novo (tipo vídeo reportagem). Teremos também um separador com loja *online*, para vender cabazes com os produtos hortofrutícolas da Quinta, doces, compotas *gourmet*, vinhos e *souvenirs*.

O separador “O seu Paladar” pretende apresentar o nosso restaurante de conceito. Terá um separador com breve descrição do conceito e das características das carnes de búfalo e de galinhas pintadas bem como dos ovos e seus benefícios para a saúde. Terá um vídeo promocional do espaço, com uma mostra de pratos. Outro separador será dedicado à ementa com opção de reserva de mesa *online*.

O separador “A sua União” destina-se a mostrar e explicar as atividades e estadias preparadas para os colaboradores de pequenas empresas (preparação de formações, jantares de empresa, conferências, encontros, atividades de *team building*).

No separador “A sua Vila” iremos colocar informações e notícias sobre a vila de Sintra bem como o calendário de eventos do Concelho de Sintra e de Lisboa. Teremos também fotos de Sintra, pois não estamos só a vender os nossos serviços mas também a vender este destino.

Por fim, no separador “A sua Experiência” haverá uma galeria de fotografias tiradas pelos hóspedes, que estará em constante atualização, terá comentários e testemunhos dos hóspedes e FAQ's (*Frequently Asked Questions*), que será uma compilação das perguntas mais frequentes dos hóspedes com a nossa respetiva resposta.

- Motores de busca – SEO (*Search Engine Optimization*) e SEM (*Search Engine Marketing*):

Com o aumento da utilização da internet e da concorrência na indústria hoteleira é fundamental que o HQBS esteja visível nos motores de busca de forma a ser mais facilmente localizado na internet.

Posto isto, o nosso plano de *e-marketing* contempla também a aposta nos motores de pesquisa pois, de acordo com dados estatísticos providenciados pela Google (2015 *op. cit.* Inteligência Rock Content, n.d.), 51% dos utilizadores de *smartphones* descobriram uma empresa ou produto ao realizar uma pesquisa na internet. O nosso objetivo é estar presente nos primeiros lugares da listagem dos principais motores de busca, nomeadamente a Google, Bing, Yahoo!, Baidu e Ask. Optámos por estes motores de busca uma vez que têm um número de visitantes mensais mais elevado, segundo *website* eBizMBA (2017). Contudo, iremos usar principalmente as ferramentas gratuitas e pagas fornecidas pela Google pois é o *website* mais visitado na Europa (Alexa, n.d.), de onde provém a grande maioria do nosso público-alvo estrangeiro. Como a procura turística de Sintra por turistas asiáticos tem já uma expressão significativa decidimos manter o Baidu por ser o motor de busca mais utilizado na Ásia (INE, 2017).

No que diz respeito ao SEO, este consiste no processo de adquirir tráfego a partir de resultados de pesquisa gratuitos, orgânicos e naturais nos motores de busca (*Search Engine Land*,

n.d.[a]). Este processo passa por definir *keywords* que os utilizadores da *internet* e possíveis hóspedes do HQBS possam pesquisar e encontrar nos primeiros resultados de pesquisa. Definimos então as seguintes *keywords*:

Rural hotel in sintra, 4 star hotel sintra, rural hotel with buffalos, peaceful hotel in sintra, pet friendly hotels in sintra, farm activities in sintra, hotel and farm activities sintra, hotel with animals sintra, hotel quinta búfala de sintra, hotel with healthy food in sintra, living at farm sintra, life at quinta búfala sintra.

Estas *keywords* vão também ser usadas no código HTML do *website* e irão estar presentes nos vários conteúdos do mesmo.

Outra ação que iremos adotar no âmbito do SEO será a otimização dos *local listings*. Iremos usar o Google *My Business* com o intuito de controlar a informação disponível sobre o HQBS neste motor de busca, principalmente na zona da pesquisa, *Maps* e Google+. Relativamente ao conteúdo, iremos providenciar a morada e imagens interativas do hotel associadas ao Google *Maps*, o horário de funcionamento, o número de telefone, *website* e *reviews* dos clientes.

Para conseguirmos um bom posicionamento orgânico, iremos apostar na qualidade de conteúdos do nosso *website*. Iremos otimizar o nosso *website* de modo a manter os visitantes da página interessados em explorá-la e a visualizarem os seus conteúdos pois o tempo que os visitantes passam no *website* auxilia a ter um melhor resultado em SEO.

O SEM é o processo de aquisição de tráfego e visibilidade nos motores de pesquisa com recurso a anúncios pagos (Search Engine Land, n.d.[b]). Utilizando o *Google Adwords*, decidimos implementar ações de SEM na fase inicial de abertura do Hotel Quinta Búfala de Sintra pois iremos precisar de muita visibilidade no nosso *website* de modo a termos resultados imediatos. Para além disso, como tencionamos estar num bom posicionamento a nível orgânico, ou seja, a nível de SEO, não será necessário investir mensalmente em SEM. Contudo, achamos importante investir pontualmente em SEM para divulgar algum evento, passatempo, promoção especial ou campanha, nomeadamente no Natal, Passagem de Ano, Páscoa e Dia da Criança; neste último iremos focar-nos em campanhas relacionadas com as atividades da Quinta e não tanto no alojamento como nas outras 3 épocas referidas anteriormente.

### *Marketing via e-mail*

Optámos por implementar estratégias de *e-mail marketing* como forma de manter a relação com os clientes e potenciais clientes e consequentemente aumentar o tráfego do *website* através do envio regular de mensagens e *e-mails*. Decidimos utilizar a ferramenta *E-goí* com o plano Pro pois considerámos que era a ferramenta que nos providenciava mais opções, nomeadamente número de envios por *e-mail* ilimitados, 500 mensagens escritas por mês e maior velocidade de envio (*E-goí*, n.d.). Para além disso, esta ferramenta possibilita a gestão de listas de subscritores e a análise de relatórios com todos os resultados dos envios.

Relativamente ao conteúdo enviado, decidimos que serão enviadas nas *newsletters* mensais informações relevantes para cada tipo de cliente, como as novidades e curiosidades do hotel e da Quinta (ex. o nascimento de um búfalo), as promoções e os passatempos. No *e-mail marketing*, o fator mais desafiante é adquirir os contactos corretos dos hóspedes. Contudo, como iremos ter motor de reservas no nosso *website* e como iremos estar presentes em diferentes plataformas de reservas *online*, acreditamos que iremos ter acesso a esses dados com alguma facilidade.

### *Display marketing – Banners*

Pretendemos ainda publicitar o Hotel através de *banners* em diversos *websites*, *blogs*, e portais *online*, principalmente em páginas relacionadas com a temática do hotel, tanto páginas portuguesas como espanholas, francesas e inglesas, principalmente.

Além destas páginas, teremos *banners* noutras páginas menos restritas à temática do hotel, como por exemplo, em páginas de OTA's, e de companhias que voem para Lisboa regularmente, em páginas relacionadas com Lisboa, Sintra e Cascais e nas páginas do Turismo de Lisboa, Sintra e Cascais.

Pretendemos que os nossos *banners*, no seu conjunto, tenham um alcance de cerca de quinze mil pessoas, todos os meses, em páginas portuguesas. Os *banners* nas páginas portuguesas serão regulares, existindo todos os meses, enquanto nas páginas estrangeiras focar-nos-emos mais em campanhas específicas.

### *Marketing de afiliação*

Segundo Rublescki (2009), *marketing* de afiliação (comissão) é um sistema de anúncios em que um *website* coloca um botão noutro *website* ganhando comissão sobre a venda que ajude a gerar, ou seja, uma empresa paga uma comissão aos seus afiliados por estes ajudarem a divulgar e vender os seus produtos. Como a comissão é sobre as vendas, não é um pagamento fixo, torna-se muito favorável especialmente numa fase inicial em que não existe muita disponibilidade financeira.

Para o HQBS decidimos apostar neste tipo de *marketing* pois não tendo custos muito elevados virá a dar uma ajuda inicial já que as verbas para o *marketing* ainda não são elevadas.

Existem várias formas de compensar o afiliado. Para o HQBS pensámos em:

- CPS (*cost-per-sale*) em que o afiliado recebe 5% de comissão por cada transação comercial de alojamento efetuada e efetivada.
- CPM (*cost-per-mile*) compensamos com 100 euros as páginas com publicidade sobre o HQBS por cada mil visitas.
- CPA (*cost-per-action*) recompensamos o afiliado se o cliente que este consegue atrair efetuar ações a definir pelo Hotel como, por exemplo, a marcação de uma atividade ou uma mesa no nosso restaurante.

Pensámos também utilizar o *marketing* de afiliação aos hóspedes já presentes no hotel, tornando assim o próprio hóspede um afiliado. Pensamos em estratégias como o incentivo, aquando da reserva (*online* e canal direto), se o hóspede convidar outro amigo e este reservar um quarto e a reserva se efetivar, os dois têm direito a 10% de desconto nos consumos do bar.

## Redes sociais

Pretendemos ter uma forte presença no *Facebook* e *Instagram* onde, para o bom funcionamento dos mesmos, teremos dois dos rececionistas com formação em *marketing* digital. Para além de tratarem de todos os *posts* nas redes sociais, farão a gestão de comentários *online*.

A página do *Facebook* servirá para *postar* fotografias e vídeos do hotel e dos seus serviços, promoções especiais, eventos, *tours* possíveis de realizar e sítios a visitar. Para melhor publicitarmos a página do hotel no *Facebook*, iremos utilizar a ferramenta “patrocínio” para chegarmos a um maior número de pessoas (*Facebook* para empresas). Publicitando a nossa página conseguiremos atingir uma maior visibilidade e consequentemente chegar mais facilmente ao nosso público.

Através da nossa página será ainda permitido aos clientes fazerem a sua reserva de alojamento no hotel, onde garantiremos a tarifa mais baixa se a reserva for feita por este canal. Ainda serão criadas campanhas sazonais exclusivas no *Facebook* para tentar combater a sazonalidade.

No que toca ao *Instagram*, verifica-se que esta rede social está a ter cada vez mais notoriedade nos utilizadores de todas as idades. Por esta razão, também queremos apostar nela; iremos partilhar fotografias e vídeos e teremos uma campanha permanente a qual consiste na publicação de uma fotografia do hotel tirada pelo hóspede e publicada com a *#quintabufala*. Dependendo do número de gostos e partilhas, os clientes com as fotografias mais partilhadas irão receber prémios desde lembranças, *tours* na Quinta e jantares dependendo do número de gostos, por exemplo, 5 mil gostos vale um jantar para dois no nosso restaurante.

## Blog

Como elemento diferenciador, o HQBS irá ter um *blog*, onde iremos fazer um diário do que se vai passando no hotel com alguns conteúdos como: história do hotel, atividades possíveis de realizar e testemunhos reais dos hóspedes, contar os diferentes episódios da vida dos animais da Quinta em formato “Jornal da Quinta”, relatar as atividades de *team building* das empresas, entre outras histórias que possamos contar e que despertem a atenção e curiosidade dos seguidores em continuar a seguir e partilhar o nosso *blog*.

## Video Marketing

O *video marketing* continuará a ser uma tendência do *digital marketing*, principalmente no *YouTube* (Ciria, 2015), a ponto das principais marcas internacionais de hotéis já utilizarem

regularmente esta ferramenta. O sucesso deste *site* é inegável na medida em que conta com cerca de 1 bilhão de novos visitantes por mês, significando que 1 em cada 2 pessoas na internet procuram vídeos no *YouTube* (Rodgers, 2015). De acordo com o *Travel marketing research*, 60% dos viajantes veem vídeos sobre os destinos para onde pretendem viajar (Rodgers 2015). Iremos realizar um vídeo promocional do HQBS (visita virtual) assim como outros vídeos de eventos, testemunhos de colaboradores e hóspedes, vídeos esses que serão publicados no nosso *website*, *Facebook*, *Blog*, *Instagram* e *YouTube*.

### *Wikis*

Uma outra ferramenta em que queremos apostar é a *Wikitravel*. “Este projeto tem como objetivo criar um guia de viagens a nível mundial gratuito, completo, atualizado e disponível para todos” (Wikitravel, n.d.). Constatámos que ao procurar por Sintra, o *website* da *Wikitravel* ainda tem muito por explorar. Pelo que decidimos tentar completá-lo juntamente com a CMS. Na página de Sintra, no tópico “Durma” iremos sugerir o HQBS, fazendo uma breve descrição do mesmo. Como forma de acrescentar mais informação para o hóspede, iremos também atualizar o tópico “Coma” e “Beber e sair” fazendo parcerias com alguns restaurantes e bares perto do hotel.

### *Websites* de partilha geográfica

Vamos estar presentes no *Google Maps*, no *Hotel Finder* do *Google* e no *Via Michelin*. Quando um potencial hóspede escreve, neste caso “Hotéis em Sintra”, aparecerá uma caixa de resultados com hotéis onde a pessoa pode filtrar consoante as características que pretende. O que pretendemos é estar nessa seleção de hotéis que permitirá ao potencial cliente fazer de imediato a reserva no HQBS.

### Plataformas móveis

Tendo em conta o crescimento dos utilizadores da *internet* na última década, assim como o crescimento do número de utilizadores de dispositivos móveis (*smartphones*, *tablets* e outros) e, principalmente, o crescimento de utilizadores da *internet* que acede à rede através de dispositivos móveis, é imperativo que seja dada a devida importância às plataformas móveis no desenvolvimento do plano de *e-marketing* deste hotel.

Em primeiro lugar, sendo o *website* a principal ferramenta de promoção do hotel, terá de ser dada especial atenção à sua construção, de modo a tornar o *website* responsivo, adaptado aos diferentes tipos de dispositivos e tamanhos de ecrã, de modo a que a experiência seja sempre a melhor possível ao navegar no *website* do hotel em qualquer plataforma.

Estudámos ainda a viabilidade da criação de uma aplicação para *smartphone* mas, tendo em conta a dimensão e as características únicas deste Hotel, considerámos que não se justificaria este investimento de momento, ficando a possibilidade em aberto para o futuro.

## Relações públicas

Na fase inicial e em situações específicas contaremos também com o apoio dos *media*, dos jornais locais e revistas (Plubituris, Time out, entre outras) para promover o conceito e dar a conhecer a data da inauguração do Hotel ao público. Utilizaremos os *press release* para o efeito.

Pretendemos também estar presentes em feiras nacionais e internacionais do setor, como a BTL (Bolsa de Turismo de Lisboa), a EXPO.tur (Feira de Turismo Rural e Natureza), FITUR (Feira Internacional do Turismo), entre outras.

## Programa de Fidelização

Iremos ter ofertas e vantagens exclusivas para os clientes do HQBS. Poderão usufruir de estadias ou atividades grátis e descontos nas mesmas, consoante os pontos que vão adquirindo ao longo das estadas repetidas. As condições serão definidas posteriormente.



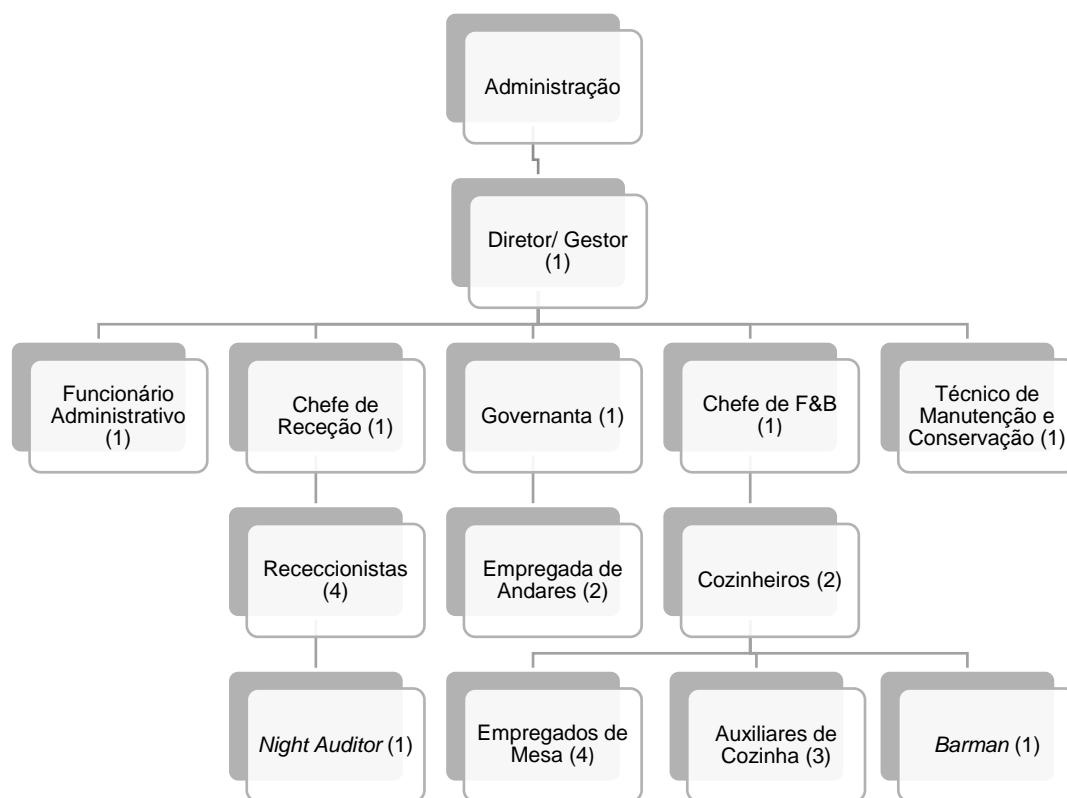
## Capítulo 6. Plano de Gestão de Pessoas

### 6.1. Organização Interna da Unidade

#### 6.1.1. Organograma da Unidade

Este projeto irá criar, inicialmente, 23 postos de trabalho na unidade hoteleira. Passamos então a mostrar o organograma referente a esta unidade (figura 7) onde consta a distribuição dos postos de trabalho.

**Figura 7.** Organograma do Hotel.



Fonte: Elaboração própria

#### 6.1.2. Dimensionamento e Funções das Equipas de Colaboradores

Dada a pequena dimensão do hotel optou-se por uma estrutura hierárquica simples com o número de funcionários essenciais para prestar um serviço de qualidade mas com uma forte componente de polivalência. Passamos então a descrever, na tabela 8, as funções de cada cargo, com base no Contrato Coletivo de Trabalho entre a AHRESP (Associação da Hotelaria,

Restauração e Similares de Portugal) e a FESAHT (Federação dos Sindicatos da Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal) (DGERT, 2012).

**Tabela 8.** Cargos dos colaboradores e suas funções.

Cargos	Dimensão da equipa	Funções
<b>Diretor/ Gestor</b>	1	<p>É o responsável direto pelos recursos humanos e procura motivar os colaboradores na prestação de um serviço de excelência.</p> <p>Fiscaliza os serviços em regime de <i>outsourcing</i>, nomeadamente contabilidade, processamento salarial e <i>housekeeping</i>.</p> <p>Efetua o controlo financeiro e económico, procurando otimizar recursos e evitar desperdícios.</p> <p>Monitoriza e assegura o cumprimento dos padrões de qualidade estabelecidos.</p> <p>Garante a maximização das vendas através de uma política ativa de <i>revenue management</i>.</p>
<b>Funcionário Administrativo</b>	1	Responsável pela compilação e preparação de toda a documentação a ser enviada para a contabilidade, em <i>outsourcing</i> .
<b>Chefe de Recepção</b>	1	<p>Responsável pelo cumprimento dos procedimentos de qualidade do seu departamento.</p> <p>Organiza as escalas de pessoal da receção.</p> <p>Elabora o plano de atribuição de quartos consoante os requisitos dos clientes.</p> <p>Responsável pelas vendas de alojamento do hotel.</p> <p>Verifica a faturação, as comissões e as receitas diárias.</p> <p>Responsável pela rápida resposta a pedidos de eventos, grupos e serviços especiais.</p> <p>Mantém uma forte colaboração operacional com os diversos departamentos de forma a garantir a satisfação dos hóspedes.</p>
<b>Rececionistas</b>	4	<p>Equipa constituída por 4 rececionistas e supervisionada pelo Chefe de Recepção.</p> <p>Executam <i>check-ins</i> e <i>check-outs</i>.</p> <p>Realizam o acompanhamento dos hóspedes e indicam informações turísticas.</p> <p>Efetuem reservas.</p> <p>Rececionam e encaminham correio.</p> <p>Realizam atendimento telefónico.</p> <p>Recebem os pagamentos dos clientes e emitem recibos.</p> <p>2 deles terão formação em <i>mkt</i> digital para irem fazendo as atualizações nas redes sociais e respostas aos comentários deixados pelos hóspedes.</p>

		<p>Por ser uma unidade de pequena dimensão, é necessário que os rececionistas assegurem as vendas na loja do hotel. Esta função deve ser rotativa entre os rececionistas.</p> <p>Um dos rececionistas faz as folgas do <i>Night Auditor</i>, havendo rotatividade entre os rececionistas.</p>
<b>Night Auditor</b>	1	<p>Verifica e corrige (quando necessário) a faturação do dia anterior.</p> <p>Emite relatórios para o dia seguinte.</p> <p>Envia dados estatísticos para o SEF e INE.</p> <p>Verifica as comissões a pagar às CRO's (centrais de reserva <i>online</i>).</p> <p>Responsável por verificar as contas correntes.</p>
<b>Governanta</b>	1	<p>Supervisiona todo o serviço de limpeza interno da unidade e da empresa prestadora de serviço, de acordo com os <i>standards</i> definidos.</p> <p>Organiza as escalas das Empregadas de Andares.</p> <p>Atribui tarefas ao pessoal consoante as necessidades operacionais.</p> <p>Controla o serviço de lavandaria pontual e os <i>stocks</i> de produtos.</p> <p>Controla os débitos de minibar e lavandaria dos hóspedes.</p> <p>Reporta à manutenção todas as avarias verificadas nos quartos e nas áreas comuns.</p>
<b>Empregadas de Andares</b>	2	<p>Responsáveis pela limpeza, lavagem, arrumação e conservação das áreas públicas e das zonas de serviço, no período do dia em que a empresa de <i>housekeeping</i> não se encontra ao serviço, e pela limpeza pontual de algum quarto também neste período.</p> <p>Realização de serviços de roupa/lavandaria pontuais com carácter urgente, quando estes não podem ser realizado pela empresa de <i>outsourcing</i> em tempo útil.</p>
<b>Chefe de F&amp;B</b>	1	<p>Responsável por organizar as escalas dos colaboradores de F&amp;B e atribuição de tarefas consoante as necessidades operacionais.</p> <p>Cria os menus, ementas especiais e toda a oferta gastronómica no hotel em parceria com os cozinheiros.</p> <p>Responsável pelo <i>stock</i> de material para a realização do serviço.</p> <p>Assegura a gestão de <i>stocks</i> de F&amp;B (<i>food and beverage</i>), e controlo de custos.</p> <p>Controla a faturação dos diversos pontos de venda de F&amp;B.</p> <p>Supervisiona o serviço de pequenos-almoços e outros serviços de comidas e bebidas.</p>
<b>Cozinheiros</b>	2	<p>Responsáveis pela confeção e supervisão de todas as atividades de produção alimentar para os clientes do hotel e para os clientes externos.</p>
<b>Auxiliares de Cozinha</b>	3	<p>Auxiliam os cozinheiros na realização das refeições.</p>

<b>Empregados de mesa</b>	4	Responsáveis por servir as refeições aos clientes. Fazem o serviço de bar diurno e nas folgas do barman.
<b>Barman</b>	1	Responsável pelo serviço de bar durante o turno da noite.
<b>Técnico de Manutenção</b>	1	Responsável pela gestão e supervisão de todos os serviços técnicos. Garante a segurança e o bom funcionamento de todos os equipamentos. Controla os <i>stocks</i> de material. Assegura a execução dos planos de manutenção e a implementação de boas práticas ambientais e energéticas.

Fonte: Elaboração própria.

## 6.2. Recrutamento e seleção

O Diretor Geral para este hotel já existe e foi formado para tal mas para todos os outros cargos teremos de proceder ao recrutamento externo e direto, ou seja, a partir do recrutamento de pessoas desconhecidas da organização e realizado a partir de um membro do Hotel. Neste caso ficará a cargo do Diretor do Hotel. As vagas de emprego serão divulgadas na internet e no jornal e ficarão disponíveis por 30 dias.

Neste processo os candidatos serão avaliados com base na sua experiência profissional e habilitações descritas no *curriculum vitae*. Após a seleção de alguns candidatos (número igual ao número de vagas existentes para o cargo e mais 3 candidatos adicionais) passar-se-á para a fase das entrevistas, realizadas nas instalações do hotel. Cada entrevista terá a duração de meia hora para cada candidato e o veredito final sairá 1 semana após terminado o período das entrevistas.

Em parceria com a ESHTe e com o IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) iremos promover também estágios curriculares e estágios profissionais, com um número de vagas anual ainda por definir.

## 6.3. Acolhimento

Uma vez que damos muita importância aos recursos humanos e ao seu contacto e disponibilidade para o cliente, bem como à preocupação com a satisfação das suas necessidades e a personalização das estadas é fundamental que se faça um processo de acolhimento dos colaboradores agradável, através do qual se transmita de forma eficaz a missão, visão e valores da empresa e se promova um espírito de equipa e união entre todos os empregados, para que se possa criar um ambiente familiar e de entajuda, pois acreditamos que só com colaboradores motivados e satisfeitos se pode prestar um serviço com elevada qualidade e personalização.

Este processo de acolhimento será realizado ao longo de 3 fins-de-semana (10 horas ao sábado e ao domingo), onde estarão presentes todos os colaboradores, e serão preparadas simulações de situações reais de trabalho para cada departamento, bem como atividades de *team building*.

## 6.4. Formação

Segundo a legislação, no nº2 do artigo 131º do Código de Trabalho, o trabalhador tem direito a um mínimo de 35 horas de formação anuais. Desta forma, pretendemos proporcionar essas ações de formação aos colaboradores de uma forma mais formal bem como continuar a fazer ações informais de *team building* e convívio, extra às 35 horas referidas.

## 6.5. Avaliação de desempenho

Interessa-nos avaliar com regularidade o desempenho dos nossos colaboradores, com o intuito de se perceber se os mesmos estão felizes no seu ambiente de trabalho, se se sentem motivados e se desempenham as suas funções no máximo da sua *performance*. Faremos avaliações trimestrais através de inquéritos de auto e hetero avaliação dos colaboradores. Avaliaremos também a satisfação dos hóspedes para percebermos como estão a ser acolhidos e atendidos pelo pessoal. Assim, indiretamente, também perceberemos o grau de satisfação dos colaboradores no desempenho das suas tarefas e relacionamento com os hóspedes. Esta avaliação será feita através de inquéritos e, mais importante ainda, através do *feedback* deixado pelos nossos clientes nas redes sociais e nos comentários e avaliações deixadas nos *sites* de reserva *online*.

## Capítulo 7. Plano Operacional

### 7.1. Processo de Licenciamento do Hotel Rural

O processo de licenciamento deste Hotel Rural segue a legislação em vigor: Decreto de lei 136/2014 de 9 de setembro que estabelece o RJUE e a Portaria 309/2015 de 25 de setembro que estabelece os critérios para a classificação dos hotéis rurais.

Este processo está descrito no anexo VII da autoria do Turismo de Portugal, I.P. (2008) e que passo a resumir na figura 8.

**Figura 8.** Resumo do Processo de Licenciamento de um Hotel Rural

#### **1. Pedido de Informação Prévia**

- Etapa facultativa pois é possível iniciar o processo pelo ponto 2.
- A CMS dá o seu parecer, após consulta do Turismo de Portugal e de todas as entidades intervenientes, sobre a possibilidade de instalar este empreendimento turístico e quais os seus condicionantes.

#### **2. Pedido de Licenciamento**

- A CMS concede a licença para se iniciarem as obras, mediante a aprovação do projeto de arquitetura e dos projetos de todas as especialidades.

#### **3. Autorização ou Comunicação da Utilização para Fins Turísticos**

- A CMS emitirá o alvará para a utilização do estabelecimento para fins turísticos, no prazo de 20 dias a contar da data de entrega do requerimento.

#### **4. Vistoria de Aprovação de Classificação**

- O Turismo de Portugal realizará a auditoria de classificação do Hotel no prazo de 2 meses após a emissão do alvará anterior ou da abertura do estabelecimento.
- Após a auditoria, fixa a classificação de Hotel Rural de 4 Estrelas e atribui a placa identificativa.

Fonte: Elaboração Própria

### 7.2. Localização e Dimensão

O HQBS localizar-se-á em Lourel, concelho de Sintra, a 30 km de distância de Lisboa, tal como se pode ver no anexo III, já referido anteriormente.

O empreendimento terá 6420m<sup>2</sup> de área de construção. Será composto por um edifício principal com uma área de construção de 4500m<sup>2</sup>, que comportará as zonas comuns e de serviço do hotel bem como as 40 unidades de alojamento que incluem 36 quartos duplos e 4 *suites*. Para além do edifício principal, estão previstos 6 apartamentos, com 320m<sup>2</sup> de área de construção,

em unidades isoladas de dois pisos, cada um com 4 camas duplas, perfazendo assim os restantes 1920m<sup>2</sup> de área de construção pertencentes às instalações hoteleiras.

A Quinta com aproximadamente 8000m<sup>2</sup> de área de construção está dividido volumetricamente em 10 edifícios (figura 9), sendo que 7 pertencem às instalações do hotel (identificados como FASE 2 na figura 9) e 3 ao núcleo de investigação/produção (identificados como FASE 1 na figura 9). Com uma área total de 107 200m<sup>2</sup>, este terreno servirá para o desenvolvimento de um projeto de turismo rural pioneiro, tanto a nível regional como nacional.

**Figura 9.** Planta de implantação dos edifícios da Quinta Búfala de Sintra.



Fonte: Arquitetos do Bairro (2017)

### 7.3. Caraterização dos Espaços e Pontos de Venda

O edifício principal que congrega os vários serviços do hotel desenvolve-se em 4 pisos, 3 acima do solo e 1 em cave.

O piso 0 é composto apenas por áreas públicas e de serviço, como se descreve de seguida. A sua planta pode ser visualizada no apêndice XXIII deste trabalho.

A ala esquerda deste piso é composta por:

- Restaurante.
- Cozinha, armazéns e despensa do dia.
- Sala de conferências.
- Instalações sanitárias.
- Elevador para os hóspedes e elevador de serviço.

Ala direita do mesmo piso:

- Escritório.
- Receção.
- Depósito de bagagens.
- Bar e uma pequena copa para o bar.
- Sala de *baby-sitter*.
- *Business center*.
- Loja.

Os pisos 1 e 2, também presentes no apêndice XXIII, são apenas compostos, na sua maioria, pela área de alojamento, uma pequena zona de serviço e áreas técnicas. Cada piso é composto por:

- 18 quartos duplos (1 deles adaptado para pessoas com mobilidade condicionada).
- 2 *suites*.
- Elevador para os hóspedes e elevador de serviço.
- Copa de piso.

O piso -1 (apêndice XXIII) é composto por áreas públicas, de serviço e técnicas, da seguinte forma:

- Adega.
- Sala para massagens e tratamentos.
- Economato.
- Armazém/rouparia.
- Sala do pessoal, vestiários e instalações sanitárias do pessoal.
- Elevador para os hóspedes e elevador de serviço.
- Zona técnica.

A zona exterior é composta por:

- Piscina.
- Campo de jogos.
- Sanita e duche tipo *box*.
- Balcão para servir bebidas e *snacks*.



- Horta e zona de pomar.
- Exploração pecuária composta pelo núcleo de produção dos búfalos e o núcleo de produção das pintadas.
- Mini fábrica de queijo.

Em relação aos 6 apartamentos isolados, são compostos por 2 pisos, com a seguinte organização espacial, presente no apêndice XXIV:

Piso 0:

- Sala com *kitchenette*;
- Casa-de-banho (sem zona de banhos);
- Arrumos;
- 2 quartos com casa-de-banho completa e varanda privada.
- Zona exterior da sala
- Alpendre da sala

Piso 1:

- 2 quartos com casa-de-banho completa e varanda privada.

O acesso ao piso 1 é feito através das escadas que se encontram localizadas na zona dos quartos.

Cada uma das unidades dos apartamentos é composta por 4 camas duplas, perfazendo um total de 24 camas fixas para esta tipologia.

## 7.4. Operacionalidade dos Sistemas

As informações técnicas descritas neste capítulo, bem como vantagens e desvantagens dos equipamentos descritos, foram obtidos através de entrevista ao Engenheiro João Barreto.

### 7.4.1. Rede de Águas

Relativamente à componente da água no hotel é importante ter o registo das últimas 12 análises realizadas à água quando se realiza uma nova análise para comparação (Serviço Municipal de Água). Devemos ter sempre em conta que as águas não são iguais em todo o lado e têm de ser tratadas tendo em conta as características locais.

#### Sistemas de Pressurização de Águas

Para que um hotel funcione em pleno é importante manter a pressão da água constante para que esta chegue de igual forma a todos os pisos sem quaisquer quebras. No caso deste hotel é crucial que a pressão seja igual nos 4 pisos. Posto isto, são necessários sistemas de pressurização de águas, sistemas esses que possuem bombas e depósitos pressurizados

(hidróforos) tendo como objetivo garantir a pressão de água necessária para um correto abastecimento. A CMS exige esta tecnologia para a aprovação de projetos de licenciamento.

### Rede de águas de segurança

O hotel terá reservatórios de água com capacidade suficiente para suprir, temporariamente, as necessidades correntes dos seus serviços, caso ocorra uma quebra nas fontes habituais de abastecimento. A falta de água poderia ser desastrosa pelo que é necessário ponderar qual o tempo de reserva (em dias) que o reservatório consegue suprir. Geralmente, afirma-se que 2 dias de reserva são suficientes, contudo, para darmos uma maior segurança e conforto aos nossos clientes, ponderámos colocar 3 dias de reserva, considerando ainda que a estada média na AML é de cerca de 2,5 noites (AHP, 2015).

### Consumos de Água – Água Fria Sanitária (AFS) e Água Quente Sanitária (AQS)

A determinação das necessidades de AQS tem por base a Norma Francesa – NFP 41201/204 (AQS), a qual determina o volume de água quente a 60°C para armazenamento de forma a prevenir a transmissão da *Legionella*, temperatura de distribuição, débitos mínimos por ponto de consumo sanitário a 60°C e débitos mínimos por ponto de consumo em restauração a 60°C. Para aquecimento das águas, optou-se, neste hotel, por instalar um sistema central com *chiller* a quatro tubos com descarga térmica para a piscina e para os aquecimentos de toalhas nas casas de banho das UA, desta forma, é possível existir a ida e retorno de água quente e ida e retorno de água fria. As águas quentes e frias percorrem os equipamentos de tratamento de ar como a UTA (unidade de tratamento de ar) e, ao passar por estes equipamentos, o ar vai arrefecer, aquecer, humidificar ou desumidificar.

### Desperdícios e Recuperação de Água na Indústria Hoteleira

Para o reaproveitamento de águas tem de se ter em conta os conceitos de águas cinzentas e negras. As primeiras referem-se a águas provenientes das cozinhas, lavandarias, banheiras e lavatórios, sendo que as segundas (negras) são dificilmente reaproveitadas por se tratarem de águas que advêm das sanitas. As águas cinzentas possuem resíduos de alimentos e altas concentrações de produtos tóxicos (provenientes de matérias de limpeza, por exemplo) e as negras contêm uma elevada quantidade e composições de produtos químicos e contaminantes biológicos.

A água potável é um bem cada vez mais escasso e ao nível dos hotéis o seu consumo é enorme. O HQBS é um forte aliado do ambiente e implementará igualmente medidas ecológicas ao nível do aproveitamento da água. A recuperação e tratamento de águas cinzentas permite uma redução do desperdício de água que permitirá uma redução de custos para o hotel e um maior respeito pelo meio ambiente.

#### 7.4.2. Rede de Esgotos

Os esgotos, à semelhança da água, traduzem-se numa das instalações técnicas especiais. As águas residuais (ou esgotos) definem-se como as águas que, após serem utilizadas, apresentam as suas características naturais alteradas. A devolução destas águas ao meio ambiente merece especial cuidado, de forma a não comprometer o meio ambiente e a saúde das populações.

No HQBS a rede de esgotos será executada tendo em atenção todas as disposições do Regulamento Geral das Canalizações de Esgotos, com a obrigatoriedade das ligações das águas pluviais serem escoadas para linhas de água apropriadas. Já quanto à fragmentação dos sistemas de drenagem de águas residuais das águas pluviais, esta é forçosa decorrente do artigo 198º do DR 23/95 de 23/08. Também a evacuação da rede de esgotos será ligada à rede pública de saneamento por um ou mais ramais privativos de acordo com as normas da legislação.

No que toca ao arejamento das redes prediais de drenagem de águas residuais esta é obrigatória pelo artigo 203º do DR 23/95 de 23/08.

Todos os materiais utilizados na construção ou alargamento da rede de esgotos deverão ser homologados pela entidade responsável respeitando as obrigatoriedades em vigor.

É necessário referir o papel das *courettes*: estas traduzem-se numa infraestrutura que se deve exigir ao projetista devido à sua importância. Pelas *courettes* passam todas as infraestruturas técnicas, como é o caso das águas e esgotos. É importante que estas estejam localizadas entre cada dois quartos e que sejam de fácil acesso (devem estar protegidas por uma tampa). Caso ocorra algum problema nas UA é possível intervir rapidamente através do acesso às mesmas. A sua não execução conduzirá a elevados custos de manutenção e deficiências em relação à condução das instalações especiais. No caso deste hotel, estas encontram-se nos arrumos entre 2 quartos.

#### 7.4.3. Eletricidade

##### Redes normais e redes de emergência

O custo do consumo da eletricidade tem vindo a aumentar nos estabelecimentos hoteleiros a par do custo do consumo total de energia. Desta forma, é importante escolher um modelo e rede de eletricidade adequada. No HQBS, sendo este um edifício de média dimensão, é recomendável comprar energia elétrica em MT (Média Tensão). Assim, esta será transformada de 10 000 para 380 volts através do PT (Posto de Transformação) e será o QGBT (Quadro Geral de Baixa Tensão) a distribuir a eletricidade para os vários circuitos e quadros elétricos do estabelecimento. Um desses quadros elétricos instalados deve permitir aumentar e diminuir a luminosidade de cada piso e de cada área pública.

O HQBS terá painéis solares fotovoltaicos instalados na cobertura do alojamento e dos apartamentos que irão ajudar na redução de custos com a energia mas serão necessários mais estudos de forma a avaliar a sua viabilidade financeira.

Na rede de emergência, no hotel e nos apartamentos, iremos instalar sensores, de modo a notificar a presença de fumos e elevação da temperatura, a uma unidade central que emite um alarme local, a ligação telefónica aos bombeiros e paragem da ventilação. Propomos também a instalação de quadros elétricos que estejam protegidos contra humidades e que tenham dispositivos de segurança. Na rede de segurança teremos também os geradores de emergência que assegurem as funções básicas legais para garantir a continuidade do funcionamento do hotel em caso de falha geral de energia. Estes geradores estão desenhados para otimizar a carga elétrica através de um sofisticado painel de controlo que se adapta às necessidades de abastecimento elétrico. Esta rede de emergência estará ligada à Gestão Técnica Centralizada (GTC).

### Iluminação das zonas públicas e unidades de alojamento

Esta componente deve adequar-se às necessidades dos clientes, às funcionalidades do espaço e da decoração existente na área. Para além disso, a iluminação tem de ser estudada de forma a assegurar os requisitos técnicos e de segurança para garantir a melhor luminosidade possível e a correta gestão dos recursos.

Para este hotel iremos colocar as seguintes iluminações:

#### Zonas Públicas:

- Utilização de lâmpadas LED.
- Instalação de reguladores de intensidade luminosa.
- Sensores de presença em zonas de utilização não contínua (ex.: corredores e casas de banho).
- Instalação de detetores de luz natural (ex.: candeeiros no exterior) ou instalação de temporizadores/relógios de iluminação.
- Iluminação de emergência e de sinalização.
- Iluminação decorativa (ex.: peças/candeeiros decorativos).

#### Unidades de Alojamento:

- Utilização de lâmpadas LED.
- Instalação de reguladores de intensidade luminosa.
- Luzes de presença, luzes de leitura, tomada de eletricidade em vários pontos na UA e dentro do cofre, tomada USB, interruptor de iluminação geral junto da cama.
- Iluminação de espelho da casa de banho e do espelho de cosmética.
- Existência de secador de cabelo.

- Aquecimento de toalhas.
- Instalação elétrica que permita a ativação e desativação (com tolerância de 20 segundos) da iluminação por chave magnética.
- Iluminação de emergência e de sinalização.
- Iluminação decorativa (ex.: peças/candeeiros decorativos).

#### Salas de Conferências:

- Utilização de lâmpadas LED.
- Instalação de reguladores de intensidade luminosa.
- Iluminação de emergência e de sinalização.
- Várias tomadas elétricas e USB colocadas em pontos estratégicos da sala para os participantes nos eventos conseguirem usar os seus dispositivos eletrônicos.

#### Restaurante e Bar:

- Utilização de lâmpadas LED.
- Instalação de reguladores de intensidade luminosa.
- Iluminação de emergência e de sinalização.
- Iluminação decorativa (ex.: peças/candeeiros decorativos).

#### Áreas de Serviço:

- Utilização de lâmpadas LED.
- Sensores de presença em zonas de utilização não contínua (ex.: corredores e casas de banho).
- Iluminação de emergência e de sinalização.

#### Apartamentos:

- Utilização de lâmpadas LED.
- Instalação de reguladores de intensidade luminosa.
- Tomadas de eletricidade e tomada USB nas áreas comuns.
- Luzes de presença, luzes de leitura, tomada de eletricidade, tomada USB, interruptor de iluminação geral junto das camas.
- Iluminação de espelho da casa de banho e do espelho de cosmética.
- Existência de secador de cabelo.
- Aquecimento de toalhas.
- Iluminação de emergência e de sinalização.
- Iluminação decorativa (ex.: peças/candeeiros decorativos).

- Instalação de sistema em que a entrada nos apartamentos é feita através de código, que é gerado exclusivamente para cada cliente.

#### 7.4.4. Sistema de Segurança

Para garantir a segurança dos clientes, colaboradores e fornecedores é necessário criar um sistema de segurança. O sistema CCTV (*Closed Circuit TV*) é um sistema de videovigilância fechado que permite um registo de vídeo através da gravação digital de câmaras de vigilância. Este sistema irá permitir a visualização das imagens posteriormente à sua gravação, sendo importante para a deteção de qualquer evento inesperado. A colocação de câmaras facilmente identificadas e visíveis em pontos estratégicos deve ser encarada como uma ação preventiva uma vez que as câmaras dissuadem intenções de delito ou vandalismo.

Devem então ser colocadas câmaras de videovigilância nas entradas e saídas do hotel, nas áreas de serviço e nas áreas comuns. Estas serão controladas pela direção.

Para além do CCTV, serão implementadas as seguintes medidas de segurança:

- Sistema de portas de emergência diretamente ligado ao sistema de GTC e à central de deteção de incêndios.
- Sistema de cartões magnéticos para a abertura da porta do quarto e de registo de acessos e transações, inclusive uma possível integração com o *Point of Sale* (POS) em que qualquer despesa efetuada seja apresentada no cartão e paga posteriormente no *check-out*.
- Porta na entrada principal automática que após as 00h00 estará fechada, sendo necessário o cartão magnético para abrir a mesma.
- Os colaboradores também irão ter um cartão magnético devidamente identificado com permissões especiais (acesso às áreas de serviço e aos quartos).
- Ter um monitor na receção com acesso à videovigilância relativa à porta de serviço para controlar a abertura da porta e a receção das encomendas.
- No alojamento principal os elevadores não funcionam em caso de emergência, contudo, os mesmos têm de abrir obrigatoriamente no piso 0 quando os alarmes de emergência forem acionados.

Para além deste sistema de segurança outras medidas serão tomadas em conta para a segurança dos hóspedes e pessoal, tais como:

- Todo o pessoal terá um curso de suporte básico de vida com as devidas renovações do mesmo.
- *Kit* de primeiros socorros.
- Sistema de iluminação de emergência já descrito anteriormente.
- Sistema de deteção, alarme e extinção de incêndios (extintores e mantas ignífugas).
- Alarme de intrusão ligado à central.

- Equipamento de salvamento junto à piscina, bem como a informação de que a mesma não tem vigilância e o seu regulamento escrito em várias línguas.
- Sinalização junto às instalações animais informando que é proibido a entrada a pessoas estranhas ao serviço bem como a não autorização de alimentação dos animais.
- Seguro de responsabilidade civil e acidentes de trabalho (DL 100/97 de 13 de setembro) para o pessoal e seguro multirrisco.

#### 7.4.5. Sistema AVAC (Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado)

O HQBS situa-se numa zona climática enquadrada, em termos de RCCTE (Regulamento das Características de Comportamento Térmico dos Edifícios), nas zonas climáticas “I1” / “V2” (DL 80/2006 de 4 de abril). Situa-se num clima ameno mas com grandes variações de temperatura e condições atmosféricas.

Pretendemos dar aos nossos hóspedes o conforto de um clima ameno e confortável em todas as divisões do HQBS, desde os pisos de alojamento (dentro e fora dos quartos), como no *lobby*, no bar, no restaurante, na sala de conferências e na loja. Queremos que os hóspedes se sintam confortáveis e que tenham a capacidade de aquecer ou arrefecer os quartos ao seu gosto. Optaremos, então, por instalar um sistema central com *chiller* a quatro tubos como referido para o aquecimento da AQS. Apesar deste sistema ser mais cómodo para os hóspedes é também mais dispendioso devido à necessidade de permanente disponibilidade de potência e consequente aumento do custo de produção térmica. Por outro lado, o facto de termos apenas um sistema para arrefecimento e aquecimento vai diminuir os custos de manutenção pois só teremos um sistema para as duas ações e não dois sistemas com ações únicas; para além disso, o facto de termos painéis solares instalados permitirá a redução de custos.

O sistema AVAC que iremos implementar irá estar ligado ao nosso sistema de GTC, que será analisado de seguida, de forma que seja possível programar a variação da temperatura geral do hotel consoante a época do ano e seccionar os pisos e os quartos que necessitam de ser aquecidos ou arrefecidos.

Relativamente aos apartamentos, é fundamental que estes tenham sistemas totalmente independentes do hotel uma vez que se destinam a estadia longa e os seus hóspedes têm necessidades de utilização diferentes. Posto isto, optámos por um sistema de aquecimento VRV (volume variável do refrigerante) a três tubos, garantindo o aquecimento e arrefecimento das várias divisões ao gosto do hóspede. Este sistema de três tubos é mais eficiente nesta situação pois usa menos energia para recuperar calor.

Importa realçar que quer o sistema de climatização quer o de ventilação devem ser instalados de modo a não proporcionarem a propagação de incêndios, devendo estar equipados com dispositivos de corte.

#### 7.4.6. Sistema GTC (Gestão Técnica Centralizada)

A GTC representa o “cérebro” de todas as instalações especiais. Este sistema permite controlar, comandar e supervisionar os diferentes sistemas das várias instalações especiais como o sistema AVAC, AQS, rede e tratamento de águas e esgotos, eletricidade, iluminação, segurança, som, televisão e comunicações.

Desta forma, a GTC representa uma ferramenta essencial para o Responsável da Manutenção pois agrega toda a informação dos vários sistemas do hotel, facilitando a sua leitura e compreensão e permitindo uma atuação mais rápida e eficaz. Um bom uso da GTC permitirá ao hotel significativas poupanças de custo quer de energia quer de manutenção. A leitura dos dados obtidos pela GTC (temperaturas, pressões, consumos, horas de funcionamento, entre outros) e a sua análise permite efetuar um plano de manutenção eficiente, à medida das necessidades do hotel.

A GTC está ligada à CDI (Central de Detecção de Incêndios), permitindo que atue automaticamente caso a CDI detete algum problema. A GTC permite gerir as instalações, programar as rotinas de manutenção, criar limites de controlo energético, executar a monitorização de todos os alarmes do hotel, o controlo dos sistemas e o registo das contagens de energia e água e ter a capacidade de interagir com o sistema principal/central da gestão hoteleira.

#### 7.4.7. Sistema de Informação e Gestão

Este hotel possuirá um *software* de gestão, *software Host Hotel Systems*, que integra o PMS (*Property Management System*) e o POS.

O PMS permite gerir reservas, processos de *check-in* e *check-out* e possui um gestor da base de dados que fornece dados estatísticos sobre os perfis dos clientes de acordo com: idade, país, tipo de reserva, tempo de estadia, controla as ocupações dos quartos, entre outras variáveis, o que permitirá gerir a nossa base de dados de clientes para tornar as estadias mais personalizadas, contactar e fazer publicidade dirigida a grupos de clientes específicos. Permite também a gestão orçamental por cada departamento, controlo de *stocks*, movimentos contabilísticos diários, mapas de *forecasting* e permite a tomada de decisões relacionadas com *revenue management*, tendo a informação de toda a gestão interna do hotel.

O POS é um terminal de venda específico para o departamento de F&B, restaurante, bar, loja e adega que funcionará para o registo de vendas aos hóspedes bem como para a gestão de *stocks* deste departamento.



## Capítulo 8. Modelo Financeiro

No apêndice XXV encontra-se uma nota explicativa sobre o plano financeiro.

Neste capítulo utilizámos o modelo USALI, cuja explicação teórica se encontra no apêndice XXVI, para apresentação das receitas e dos custos por departamento. No anexo VIII é possível ver o resumo deste modelo.

Posteriormente, foi utilizado o modelo financeiro do IAPMEI para obtermos os indicadores operacionais e económico-financeiros e avaliarmos o negócio.

### 8.1. Valores de Investimento

Os valores de investimento estão expressos na tabela 9. Nos ativos fixos tangíveis estão contemplados os custos da construção, do mobiliário, da decoração e do equipamento de operação (rubrica equipamento básico, na tabela 9). O valor do terreno não está contemplado no investimento uma vez que o mesmo já é propriedade dos investidores há vários anos. Nos ativos fixos intangíveis estão os valores inerentes aos programas de computador.

**Tabela 9.** Mapa de Investimento (valores em euros)

<b>Investimento por ano</b>	<b>2020</b>
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	
Terrenos e Recursos Naturais	0
Edifícios e Outras Construções	7 699 730
Equipamento Básico	1 693 941
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>9 393 671</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>	
Programas de computador	22 856
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>22 856</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>9 416 527</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

### 8.1.1. Construção

Este empreendimento será todo construído de raiz pelo que foi necessário estimar os custos de construção do mesmo. As áreas úteis do empreendimento que foram usadas para os cálculos do investimento inicial estão descritas no apêndice XXVII.

Os valores por m<sup>2</sup> para a construção assumidos para os cálculos de investimento foram: 1200€ para o hotel, 900€ para os apartamentos, 400€ para o campo de jogos e piscina e 200€ para os arruamentos, baseados no relatório “*EMEA Hotels Monitor*” da consultora *White Bridge Hospitality* (2018) e nas informações fornecidas pelo Engenheiro João Barreto.

Não estão contemplados os valores de construção dos estábulos uma vez que estes serão realizados com subsídios para investigação científica e com o capital da empresa que irá explorar a vertente de produção animal e investigação.

Através dos valores descritos para a construção, no apêndice XXVIII, chegámos ao seguinte valor de investimento total: 9 416 527 €. Os valores assumidos por rubrica estão descritos no mesmo apêndice e foram estimados com base nos dados fornecidos pelo Engenheiro João Barreto e no *Hotel Cost Estimating Guide* (2017).

## 8.2. Financiamento

O financiamento do projeto é realizado com 80% de capitais próprios e 20% com recurso a crédito bancário. O crédito corresponde a 2 milhões de euros, com uma taxa de juro de 7% e uma duração de 5 anos.

## 8.3. Pressupostos Gerais

Na tabela 10 apresentamos os valores das variáveis externas que vão afetar o nosso negócio.

**Tabela 10.** Pressupostos Gerais

Unidade monetária	Euros
<b>Ano inicial do projeto (Ano 0)</b>	<b>2020</b>
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	21
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	60
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Taxa de IVA - Vendas	13,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	6,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	10,00%
Taxa de IRC	22,50%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	3,20%
Prémio de risco de mercado = $(R_m - R_f)$ ou $p^0$	2,88%
Beta U de empresas de referência	0,94%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,50

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

## 8.4. Pressupostos das Receitas

### 8.4.1. Taxa de ocupação

Assumimos uma taxa de ocupação média inicial dos quartos de 45% para o 1º ano, baseados na taxa líquida média de ocupação-cama em Sintra para TH e TER de 39% no ano de 2016 (INE, 2017). Tendo em conta que o mercado está em crescimento e que a abertura só se prevê para 2020 considerámos que 45% é um valor ajustado. No 2º ano aumentámos 4% relativamente ao ano anterior, devido ao elevado investimento de *marketing* previsto para esta fase. No 3ºano e nos anos seguintes considerámos um aumento de 2% em cada ano, o que resulta numa taxa de ocupação no 6º ano de atividade de 57%.

Para os apartamentos assumimos que a taxa de ocupação será de 80% no 1º ano, 85% no 2º ano, 90% no 3º ano e 95% nos restantes anos, uma vez que já foi referido que estes

apartamentos se destinam a alugueres de longa duração para funcionarem como habitações permanentes, logo não se prevê que os mesmos fiquem muito tempo desabitados.

#### 8.4.2. Alojamento

As receitas do alojamento estão descritas por época do ano no apêndice XXIX.

Para o 1º ano de atividade baseámos as tarifas em 90% do valor mais alto da concorrência, que corresponde ao Solar do Magoito. Os valores encontram-se na tabela 6 (ponto 5.6.2). Depois fomos aumentando 5% ao ano até superar os valores da concorrência.

Fixámos o valor de 3500€ mensais por cada apartamento no 1º ano e depois colocámos uma inflação de 1,12% (inflação prevista para as rendas no ano de 2018) em cada ano.

#### 8.4.3. F&B

Todas as receitas referentes ao F&B resultaram da definição do número de refeições e de bebida que prevemos vender bem como o custo médio unitário de cada um dos itens (apêndice XXX). Os pequenos almoços foram a refeição mais vendida, uma vez que, para além dos pequenos almoços estarem, por norma, incluídos nas estadias ainda assumimos que haveria um determinado número de moradores dos apartamentos e visitas externas que iriam recorrer a esse serviço, especialmente aos fins-de-semana. Para chegarmos ao número de pequenos almoços extra, estimámos uma média de 5 pessoas por semana por apartamento (ponderado com a taxa de ocupação dos apartamentos), durante 1 ano.

As receitas relativas aos banquetes e *coffee-breaks* também estão incluídas neste departamento e também resultam da estimativa das quantidades que se prevê vender, bem como o seu custo unitário (apêndice XXX).

As receitas da loja e da adega assumimos que seriam 10% da faturação do alojamento.

#### 8.4.4. Alugueres e Atividades

Criou-se um departamento para os alugueres de salas e atividades no qual também inserimos as receitas relativas ao serviço de *babysitting* e às parcerias com as empresas turísticas de Sintra; em todos os itens estimámos a quantidade anual de vendas e o valor das mesmas (apêndice XXXI). Nas parcerias, damos primazia às empresas que nos concedam 10% do valor pago pelos nossos hóspedes na compra dos seus serviços.

Na tabela 11 é possível visualizar as receitas totais por departamento.

**Tabela 11.** Receitas totais do HQBS (valores em euros)

<b>VENDAS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Alojamento	1 011 001	1 180 237	1 269 022	1 364 119	1 465 941	1 574 928
F&B	1 023 327	1 147 555	1 221 494	1 307 815	1 387 159	1 471 586
Alugueres e Atividades	251 320	646 957	782 333	941 880	1 049 396	1 168 994
<b>TOTAL</b>	<b>2 285 648</b>	<b>2 974 749</b>	<b>3 272 849</b>	<b>3 613 815</b>	<b>3 902 496</b>	<b>4 215 508</b>

Fonte: Elaboração própria

## 8.5. Pressupostos das Despesas

### 8.5.1. Custos com pessoal

Neste ponto não estão contemplados os custos com o pessoal que trabalha exclusivamente na vertente de produção animal e investigação por fazerem parte de outra empresa. No apêndice XXXII encontramos os salários mensais do pessoal bem como outros custos referentes aos mesmos. A tabela 12 é o resumo de todos os gastos com pessoal.

Nesta tabela encontramos uma rubrica referente aos custos com a formação, cujo valor mais elevado é relativo ao 1º ano de atividade, ano em que será necessário fornecer um maior número de horas de formação aos funcionários.

Na rubrica: outros gastos com pessoal, estão contempladas as fardas, os custos com a alimentação do pessoal nas instalações do hotel (descritos nos apêndices XXIX, XXX e XXXI para cada departamento) e o subsídio noturno, para os trabalhadores que usufruem do mesmo.

**Tabela 12.** Resumo dos gastos com pessoal (valores em euros)

<b>Remuneração base anual - TOTAL</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Colaboradores</b>						
Administração / Direcção	25 946	26 464	26 994	27 534	28 084	28 646
Rececionista Principal	10 437	10 646	10 859	11 076	11 297	11 523
Rececionistas, Administrativa e Técnico de Manutenção	58 653	59 826	61 023	62 243	63 488	64 758
Night Auditor	13 524	13 794	14 070	14 352	14 639	14 932
Governanta	10 437	10 646	10 859	11 076	11 297	11 523
Empregadas de Andares	18 522	18 892	19 270	19 655	20 049	20 450
Chefe de F&B	13 524	13 794	14 070	14 352	14 639	14 932
Cozinheiros	22 932	23 391	23 859	24 336	24 822	25 319
Auxiliares de Cozinha	31 311	31 937	32 576	33 227	33 892	34 570
Empregados de mesa e Barman	48 878	49 855	50 852	51 869	52 907	53 965
<b>TOTAL</b>	<b>254 163</b>	<b>259 247</b>	<b>264 432</b>	<b>269 720</b>	<b>275 114</b>	<b>280 617</b>
<b>Outros Gastos</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Segurança Social						
Órgãos Sociais	5 267	5 372	5 480	5 589	5 701	5 815
Pessoal	54 202	55 286	56 391	57 519	58 670	59 843
Seguros Acidentes de Trabalho	5 083	5 185	5 289	5 394	5 502	5 612
Formação	7 250	4 550	4 550	4 550	4 550	4 550
Outros custos com pessoal	47 504	41 566	41 885	42 210	42 541	49 129
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>119 306</b>	<b>111 960</b>	<b>113 595</b>	<b>115 263</b>	<b>116 964</b>	<b>124 949</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>378 460</b>	<b>376 297</b>	<b>383 219</b>	<b>390 279</b>	<b>397 480</b>	<b>411 076</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

### 8.5.2. Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC)

Tal como já referido para os outros tópicos anteriores, também aqui não se contemplam os custos com as matérias consumidas inerentes à exploração pecuária.

Na tabela 13, estão os valores das CMVMC dos diferentes departamentos, pelo modelo financeiro do IAPMEI.

No departamento de alojamento estão incluídos os custos dos *amenities*, dos frascos de compotas para oferta aos hóspedes, de pequenos equipamentos, do material de limpeza, das revistas e jornais que compramos para os hóspedes e da decoração e flores.

No departamento de F&B estão incluídos os custos de todas as matérias-primas usadas na confeção das refeições, das bebidas, do material de limpeza, dos artigos de papel e plástico, das ferramentas e utensílios e da decoração e flores.

Por fim, no departamento de alugueres e atividades estão contemplados todos os custos em material estimados para cada atividade/*workshop*, os custos de limpeza de material e das salas

de eventos, o material de limpeza, a reparação e renovação de material necessário às atividades/*workshops*.

Pelo normativo USALI, as CMVMC encontram-se dispersas pelos custos nos diferentes mapas de cada departamento (apêndices XXIX, XXX e XXXI).

**Tabela 13.** Custos com CMVMC (valores em euros)

CMVMC	Margem Bruta	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Alojamento</b>	97,71%	23 175	27 055	29 090	31 270	33 604	36 102
<b>F&amp;B</b>	64,18%	366 578	411 079	437 565	468 487	496 910	527 154
<b>Alugueres e Atividades</b>	83,59%	41 236	106 151	128 363	154 541	172 182	191 805
TOTAL CMVMC		430 989	544 284	595 018	654 298	702 695	755 061
<b>IVA</b>	6,00%	25 859	32 657	35 701	39 258	42 162	45 304
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>456 848</b>	<b>576 941</b>	<b>630 719</b>	<b>693 556</b>	<b>744 857</b>	<b>800 364</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

### 8.5.3. Custos com fornecimentos e serviços externos (FSE)

Estes custos foram ajustados com base na tabela de demonstração de resultados da amostra de empresas do CAE 55111 (anexo IX) que define o custo de cada rubrica como uma percentagem do total das receitas. Os nossos resultados, estão presentes no apêndice XXXIII, no modelo USALI e na tabela 14, no modelo do IAPMEI.

Nos serviços especializados juntámos os serviços de contabilidade e jurídico.

Na rubrica dos honorários contemplámos as horas de trabalho extra pagas aos animadores que vão fazer as atividades/*workshops*, bem como à *babysitter*.

Nas comissões agrupámos as comissões pagas pela venda de alojamentos, as comissões sobre as vendas por cartão de crédito e as despesas bancárias (comissões de transferências, gestão, entre outras).

No material de escritório juntámos o custo das impressões referentes a cada departamento e as listas de vinhos e os *menus*.

Na limpeza, higiene e conforto agrupámos o valor dos contratos de *housekeeping* e lavandaria, que temos como serviços em *outsourcing*.

Em outros serviços contemplámos a rubrica das generalidades existentes no modelo USALI bem como os custos com as licenças para reprodução de música.

**Tabela 14.** Custos com FSE (valores em euros)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Trab. Especial.	114 282,38	148 737,45	163 642,46	180 690,74	195 124,78	210 775,38
Publicidade	47 998,60	62 469,73	68 729,83	75 890,11	81 952,41	88 525,66
Honorários	22 230,00	22 585,68	22 947,05	23 314,20	23 687,23	24 066,23
Comissões	148 198,76	178 477,88	195 597,66	214 495,53	232 839,22	252 593,48
Reparações	146 750,64	194 741,89	215 358,13	238 969,93	258 916,69	280 561,41
Material escrit.	9 211,96	10 511,73	11 162,80	11 899,96	12 561,19	13 237,92
Eletricidade	91 425,91	118 989,96	130 913,97	144 552,59	156 099,82	168 620,30
Combustíveis	45 712,95	59 494,98	65 456,98	72 276,30	78 049,91	84 310,15
Água	22 856,48	29 747,49	32 728,49	36 138,15	39 024,96	42 155,08
Seguros	22 856,48	29 747,49	32 728,49	36 138,15	39 024,96	42 155,08
Comunicação	22 856,48	29 747,49	32 728,49	36 138,15	39 024,96	42 155,08
Higiene	86 601,48	107 705,53	118 031,44	129 709,63	140 178,09	151 483,79
Outros	34 974,51	58 223,48	67 769,89	78 798,74	87 979,40	97 993,07
<b>Total FSE</b>	<b>815 957</b>	<b>1 051 181</b>	<b>1 157 796</b>	<b>1 279 012</b>	<b>1 384 464</b>	<b>1 498 633</b>

Fonte: Elaboração própria

## 8.6. Fundo de Maneio

Assumiu-se que o valor das vendas é recebido num prazo de 21 dias e o prazo médio de pagamento de 60 dias. O prazo de aprovisionamento de 15 dias. Desta forma, como se pode ver pela tabela 15 conseguimos valores negativos nas rubricas Fundo de Maneio Necessário e Investimento em Fundo de Maneio o que é bastante bom pois significa que o negócio se autofinancia.

**Tabela 15.** Fundo de maneio (valores em euros)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Clientes	150 662	196 086	215 735	238 211	257 239	277 872
Inventários	17 958	22 679	24 792	27 262	29 279	31 461
Estado	70 889					
<b>TOTAL</b>	<b>239 510</b>	<b>218 764</b>	<b>240 528</b>	<b>265 473</b>	<b>286 518</b>	<b>309 333</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	238 796	305 153	335 179	369 590	398 992	430 815
Estado	8 029	46 005	50 156	54 912	58 824	63 069
<b>TOTAL</b>	<b>246 824</b>	<b>351 158</b>	<b>385 335</b>	<b>424 502</b>	<b>457 815</b>	<b>493 884</b>
Fundo Maneio Necessário	-7315	-132394	-144807	-159029	-171297	-184551
Investimento em Fundo de Maneio	-7315	-125079	-12413	-14222	-12268	-13254

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI



## 8.7. Plano Financeiro

O Plano Financeiro extraído do modelo de negócios do IAPMEI, observável na figura 16, define todas as origens e as aplicações dos fundos do negócio.

As entradas de capital advêm dos meios libertos brutos, do capital social, do empréstimo bancário, do desinvestimento em fundo de maneio e dos proveitos financeiros.

As saídas de capital resultam do investimento em capital fixo, dos impostos sobre lucros, do reembolso do empréstimo e dos encargos financeiros.

Tal como se pode ver na tabela 16, em todos os anos, o negócio apresenta um saldo de tesouraria positivo e crescente pois o balanço entre as entradas e saídas de capital é positivo.

**Tabela 16.** Plano Financeiro (valores em euros)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	511 239	1 008 078	1 142 009	1 295 522	1 423 259	1 556 248
Capital Social	7 500 000					
Empréstimo Obtido	2 000 000					
Desinvest. em FMN	7 315	125 079	12 413	14 222	12 268	13 254
Proveitos Financeiros	10 381	23 945	38 173	55 039	74 704	97 568
<b>Total das Origens</b>	<b>10 028 934</b>	<b>1 157 102</b>	<b>1 192 595</b>	<b>1 364 783</b>	<b>1 510 231</b>	<b>1 667 070</b>
<b>APLIC. DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	9 416 527					
Imposto sobre os Lucros			33 418	113 790	160 165	199 655
Reembolso de Emprést.		400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Encargos Financeiros	140 560	140 560	112 448	84 336	56 224	28 112
<b>Total das Aplicações</b>	<b>9 557 087</b>	<b>540 560</b>	<b>545 866</b>	<b>598 126</b>	<b>616 389</b>	<b>627 767</b>
<b>Saldo Tesouraria/ano</b>	<b>471 847</b>	<b>616 542</b>	<b>646 729</b>	<b>766 657</b>	<b>893 842</b>	<b>1 039 303</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

## 8.8. Demonstração de Resultados (DR)

A DR compara as receitas com todos os custos inerentes à atividade sendo fundamental para a análise do potencial do negócio bem como o seu resultado líquido positivo ou negativo.

De acordo com os resultados da tabela 17 é possível verificar que no primeiro ano de atividade o HQBS apresenta uma rentabilidade líquida negativa, pois as vendas embora façam face aos custos não fazem face aos gastos de depreciação e amortização.

Nos anos seguintes a rentabilidade passa a positiva e vai aumentando ao longo dos mesmos devido aos elevados esforços em *marketing* e publicidade e ao aumento gradual do número de hóspedes e dos preços de venda, a uma gestão adequada das mercadorias vendidas e

consumidas e dos gastos em FSE. O reduzido número de funcionários e a sua capacidade de polivalência também ajudam na minimização de custos.

A tabela do Ponto Crítico encontra-se no apêndice XXXIV.

**Tabela 17.** Demonstração de Resultados (valores em euros)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas	2 285 648	2 974 749	3 272 849	3 613 815	3 902 496	4 215 508
CMVMC	430 989	544 284	595 018	654 298	702 695	755 061
FSE	815 957	1 051 181	1 157 796	1 279 012	1 384 464	1 498 633
Gastos c/ pessoal	373 469	371 207	378 026	384 983	392 078	405 566
<b>EBITDA</b>	<b>511 239</b>	<b>1 008 078</b>	<b>1 142 009</b>	<b>1 295 522</b>	<b>1 423 259</b>	<b>1 556 248</b>
Gastos/reversões deprec. e amortiz.	561 999	561 999	561 999	554 381	554 381	554 381
<b>EBIT</b>	<b>-50 761</b>	<b>446 078</b>	<b>580 010</b>	<b>741 142</b>	<b>868 878</b>	<b>1 001 867</b>
Juros e gastos suportados	140 560	140 560	112 448	84 336	56 224	28 112
<b>Resultado Ant. Imposto</b>	<b>-180 940</b>	<b>329 463</b>	<b>505 734</b>	<b>711 845</b>	<b>887 358</b>	<b>1 071 324</b>
Imposto sobre o rendimento		33 418	113 790	160 165	199 655	241 048
<b>Res. Líquido</b>	<b>-180 940</b>	<b>296 045</b>	<b>391 944</b>	<b>551 680</b>	<b>687 702</b>	<b>830 276</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

## 8.9. Evolução dos *Cash Flows*

O conceito de *Cash Flow* designa os fluxos líquidos do negócio, ou seja, a diferença entre os meios libertos do projeto e o investimento em fundo de maneoio. O valor do *Free Cash Flow*, visível na tabela 18, corresponde ao valor que se encontra disponível para remunerar os acionistas. É através deste *Free Cash Flow* e do *Cash Flow* de Exploração que se vai fazer a avaliação do negócio.

Os valores do *Cash Flow* de Exploração são todos positivos. O *Free Cash Flow* inicia com um valor negativo no 1º ano, mas depois os restantes anos tem valores positivos.

**Tabela 18.** Mapa de *Cash Flows* Operacionais (valores em euros)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Meios Libertos do Projeto</b>	522 660	907 710	1 011 507	1 128 765	1 227 761	1 330 828
Resultados Operacionais	-39 340	345 711	449 508	574 385	673 381	776 447
Deprec. e amortizações	561 999	561 999	561 999	554 381	554 381	554 381
Fundo de Maneio	7 315	125 079	12 413	14 222	12 268	13 254
<b>CASH FLOW Exploração</b>	<b>529 975</b>	<b>1 032 789</b>	<b>1 023 920</b>	<b>1 142 987</b>	<b>1 240 029</b>	<b>1 344 082</b>
Investim./Desinvest Cap. Fix.	-9 416 527					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-8 886 552</b>	<b>1 032 789</b>	<b>1 023 920</b>	<b>1 142 987</b>	<b>1 240 029</b>	<b>1 344 082</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

## 8.10. Indicadores

A explicação teórica de cada um destes indicadores encontra-se descrita no apêndice XXXV e os resultados de cada um deles ao longo dos 6 anos de estudo, relativamente ao HQBS, encontram-se na tabela 19.

Relativamente aos indicadores económicos temos a Taxa de Crescimento e a Rentabilidade Líquida sobre as Vendas.

A taxa de crescimento do negócio é bastante elevada no 2º ano (30%), especialmente devido ao aumento da taxa de ocupação que prevê um crescimento de 4%, do 1º para 2º ano, aumentando assim as receitas. Neste período nota-se um aumento mais acentuado devido aos esforços de *marketing* e divulgação do negócio que vão aumentar exponencialmente a captação de clientes. No 3º e 4º ano esta taxa de crescimento de negócio reduz para 10% e no 5º e 6º para 8%.

A rentabilidade líquida sobre as vendas, que demonstra a eficiência do negócio é positiva no 2º ano e vai tendo um aumento gradual ao longo dos anos seguintes; no 1º ano é negativa, devido aos valores de investimento não é possível ter lucro nesse período.

Nos indicadores económico-financeiros temos o *Return on Investment* (ROI), a Rendibilidade do Ativo (ROA), a Rotação do Ativo e a Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE).

Tanto o ROI, como o ROA e o ROE são indicadores que embora negativos no 1º ano, no 2º ano são positivos e vão aumentando progressivamente nos anos seguintes. O valor negativo no 1º ano deve-se ao facto de todos os indicadores partirem de valores já de si negativos para esse período. O ROI baseia-se no EBIT, o ROA e o ROE nos resultados líquidos.

Relativamente à Rotação do Ativo, é um valor sempre positivo e crescente ao longo dos anos pois tem por base o volume de negócios e o investimento.

Os indicadores financeiros são a Autonomia Financeira, a Solvabilidade Total e a Cobertura dos Encargos Financeiros.

Relativamente à autonomia financeira, é usada para análise do risco de crédito. Com valores acima de 30% é seguro financiar o negócio. Neste caso este indicador inicia-se em 76% e vai crescendo ao longo dos anos.

Para a solvabilidade total, o ideal é apresentar valores acima de 100%, que é o que se verifica para este negócio em todos os anos em estudo.

Na cobertura dos encargos financeiros os resultados também são bons (apenas negativo no 1º ano) o que significa que os resultados operacionais do negócio fazem face aos encargos financeiros.

Relativamente aos indicadores de liquidez, estes englobam a Liquidez Corrente e a Liquidez Reduzida.

Ambos os indicadores apresentam valores positivos e crescentes ao longo dos anos em estudo. Finalmente, os indicadores de risco de negócio são: Margem Bruta, Grau de Alavanca Operacional e Grau de Alavanca Financeira.

A margem bruta representa a diferença entre as vendas e os custos e neste caso é bastante positiva, sempre acima de 1 milhão de euros, chegando quase aos 2 milhões no 6º ano de atividade.

Os graus de alavanca tanto operacional como financeira também são bastante positivos.

**Tabela 19.** Indicadores do negócio (valores em euros)

<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Taxa de Crescimento do Negócio		30%	10%	10%	8%	8%
Rentabilidade Líq. sobre as vendas	-8%	10%	12%	15%	18%	20%
<b>INDICADORES ECON.- FINANC.</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Return On Investment (ROI)	-2%	3%	4%	6%	7%	8%
Rendibilidade do Ativo (ROA)	-1%	5%	6%	7%	8%	9%
Rotação do Ativo	24%	31%	34%	36%	38%	39%
Rendibilid. Capitais Próprios (ROE)	-2%	4%	5%	6%	7%	8%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Autonomia Financeira	77%	79%	82%	86%	90%	93%
Solvabilidade Total	426%	484%	571%	718%	974%	1 471%
Cobertura dos encargos financeiros	-36%	317%	516%	879%	1 545%	3 564%
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Liquidez Corrente	2,88	3,40	3,96	4,73	5,60	6,46
Liquidez Reduzida	2,81	3,34	3,91	4,69	5,56	6,41
<b>INDICAD. DE RISCO NEGÓCIO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Margem Bruta	1 038 702	1 379 284	1 520 036	1 680 505	1 815 337	1 961 814
Grau de Alavanca Operacional	-2 046%	309%	262%	227%	209%	196%
Grau de Alavanca Financeira	28%	135%	115%	104%	98%	94%

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

## 8.11. Avaliação do Projeto

Para avaliação ou análise da viabilidade económica e financeira de um negócio deve-se ter em conta todos os mapas financeiros e indicadores referidos anteriormente bem como o cálculo de quatro critérios fundamentais: valor atual líquido, a taxa interna de rentabilidade, o período de recuperação e o índice de rentabilidade (Mota *et al.*, 2010).

Valor Atual Líquido (VAL)- é o somatório de todos os *cash flows*, depois destes estarem todos na mesma unidade de medida, conseguido através da taxa de atualização (Silva, Monteiro & Resende, 2017).

O VAL é o critério mais usado e que exprime melhor a viabilidade económica do negócio, medindo a riqueza criada pelo projeto (Mota *et al.*, 2010). No entanto, apresenta desvantagens pois apresenta a mais valia do negócio em termos absolutos, não sendo possível compará-la com o investimento, ou seja, em situações de escassez de capital este critério não é o mais adequado. Também não é adequado para comparação de projetos com durações muito diferentes (Silva, Monteiro & Resende, 2017). O VAL pode ser calculado através da fórmula seguinte:

$$VAL = \sum \frac{Cash\ flow_{Tempo}}{(1 + taxa\ de\ atualização)^{Tempo}}$$

Interpretando apenas este indicador: se VAL for igual ou superior a zero o projeto é economicamente viável, se for inferior o projeto não é viável (Mota *et al.*, 2010).

Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)- é a taxa para a qual o VAL é igual a zero. A TIR não tem em consideração a dimensão e valor económico do projeto, ou seja, só por este critério podem ser escolhidos negócios com menor valor económico mas com maior TIR (Silva, Monteiro & Resende, 2017). A TIR é calculada pela seguinte fórmula:

$$0 = \sum \frac{Cash\ flow_{Tempo}}{(1 + TIR)^{Tempo}}$$

Tal como referido anteriormente para o VAL, o projeto não é viável para uma TIR que torne o VAL inferior a zero (Mota *et al.*, 2010).

Período de Recuperação (PR) (PP- *Payback Period*)- representa o tempo que demora a reaver o capital que foi investido. Tem a grande vantagem de ser muito fácil de calcular e de ser adequado para avaliar projetos de alto risco ou com duração limitada. Como desvantagem, não considera os fluxos após período de recuperação, ou seja, não avalia a rentabilidade total do negócio (Silva, Monteiro & Resende, 2017). A fórmula seguinte permite o cálculo do PR.

$$0 = \sum \frac{Cash\ flow_{Tempo}}{(1 + taxa\ de\ atualização)^{Tempo}}$$

O PR corresponde ao tempo em anos a que corresponde um VAL igual a zero. Se PR é igual ou inferior ao horizonte temporal do projeto, então este é viável (Mota *et al.*, 2010).

Índice de Rentabilidade (IR)- representa a riqueza que o negócio cria por cada unidade de capital investido, no mesmo (Mota *et al.*, 2010). O IR é calculado através da seguinte fórmula:

$$IR = \frac{\sum \frac{Cash\ flow_{Tempo} + Investimento\ em\ capital\ fixo_{Tempo}}{(1 + taxa\ de\ atualização)^{Tempo}}}{\sum \frac{Investimento\ em\ capital\ fixo_{Tempo}}{(1 + taxa\ de\ atualização)^{Tempo}}}$$

Se IR igual a 1 corresponde à situação em que VAL é igual a zero, ou seja, com IR igual ou superior a 1 o projeto é economicamente viável (Mota *et al.*, 2010).

Tal como já foi referido cada um dos 4 critérios apresenta vantagens e desvantagens na sua aplicação e interpretação. O VAL é o indicador mais importante para avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto mas podem-se calcular os outros parâmetros para ter uma noção mais completa dessa viabilidade (Mota *et al.*, 2010).

Para o cálculo dos quatro indicadores anteriores pode-se recorrer a 2 métodos ou 2 perspetivas distintas: perspetiva do projeto e perspetiva do investidor.

### 8.11.1. Perspetiva do Projeto

Método dos *cash flows* libertos para a empresa (*Free Cash Flows to the Firm- FCFF*):

Este método tem em conta a diferença entre as entradas e as saídas de fundos (*cash inflow* e *cash outflow*) após realização dos investimentos de reposição e expansão, ou seja, demonstra os fundos disponíveis para remunerar o total do capital investido no negócio (Duarte & Esperança, 2014). É uma medida de rentabilidade que indica o fundo de caixa que fica disponível para a empresa após o pagamento de todos os gastos operacionais, fiscais, de investimento e financiamento (Silva & Monteiro, 2014).

Esta perspetiva do projeto resulta do somatório dos *cash flows* operacionais, atualizados ao custo médio ponderado dos capitais (WACC- *Weighted Average Cost of Capital*) (Silva, Monteiro & Resende, 2017).

O WACC é uma média ponderada entre os capitais próprios e a dívida. Os fatores de ponderação correspondem à proporção que cada um deles tem na estrutura de capitais (Mota *et al.*, 2010). E pode ser calculado através da formula seguinte:

$$WACC = \frac{E}{E + D} \times r_E + \frac{D}{E + D} \times r_D (1 - taxa\ imposto)$$

Onde  $E$  representa o valor de mercado do capital próprio;  $D$  o valor de mercado da dívida;  $r_E$  corresponde ao custo do capital próprio;  $r_D$  é o custo da dívida financeira antes de impostos (Mota *et al.*, 2010).

Na tabela 20, encontram-se os indicadores deste negócio.

Neste caso o VAL é de 549 331€, a TIR é de 4,25% e o PP é de 6 anos. Assim sendo, com um VAL superior a zero e bastante positivo, significa que este negócio é economicamente viável e que gera excedente financeiro, após cobrir o investimento, para poder fazer face às exigências de retorno dos investidores.

**Tabela 20.** Avaliação na perspectiva do projeto (valores em euros)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FCFF	-8 886 552	1 032 789	1 023 920	1 142 987	1 240 029	1 344 082	4 880 538
Taxa de atualização	3,02%	3,06%	3,10%	3,15%	3,19%	3,23%	3,23%
Fator de atualização	1	1,031	1,063	1,096	1,131	1,168	-
Fluxos atualizados	-8 886 552	1 002 108	963 588	1 042 806	1 096 348	1 151 130	4 179 904
Fluxos atual. Acum.	-8 886 552	-7 884 445	-6 920 857	-5 878 051	-4 781 703	-3 630 573	549 331
<b>VAL</b>	<b>549 331</b>						
<b>TIR</b>	<b>4,25%</b>						
<b>PP</b>	<b>6</b>						

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

### 8.11.2. Perspetiva do Investidor

Método do *cash flow* para os investidores (*Free Cash Flow to Equity- FCFE*):

É a medida de rentabilidade que traduz o capital que fica disponível para ser distribuído pelos investidores. É o fluxo de caixa residual que sobra depois de terem sido retirados os gastos operacionais, fiscais e de investimento (Silva & Monteiro, 2014).

Esta perspetiva do investidor resulta do somatório dos *cash flows* disponíveis para os investidores, atualizados a uma taxa de aplicação sem risco e um prémio de risco (Silva, Monteiro & Resende, 2017). A taxa de juro de ativos sem risco e o prémio de risco do mercado encontram-se nos pressupostos gerais. Tal como se pode ver na tabela 21, os dois parâmetros anteriores bem como a taxa de atualização são constantes ao longo dos anos de estudo, partindo do princípio que não existirão alterações económicas significativas durante este período temporal.

Neste caso o VAL é bastante positivo, 3 105 683€, a TIR é 10,44% e o PP de 6 anos. O que mais uma vez confirma a viabilidade do negócio, desta vez de uma perspetiva diferente, mas estes indicadores continuam a mostrar que após o pagamento de todos os custos ainda sobra capital para remunerar os investidores.

Para a remuneração dos investidores o capital investido é reembolsado a uma taxa superior ao custo de capital. Através do cálculo do WACC é possível determinar o custo desse capital. Consegue-se ver pela tabela 21 que o capital próprio tem sempre valores superiores ao capital remunerado e que em 2025 a totalidade do capital é próprio.



**Tabela 21.** Avaliação na perspectiva do investidor (valores em euros)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FCFE	-7 027 112	492 229	511 472	658 651	783 805	915 970	8 328 312
Taxa de juro de ativos sem risco	3,20%	3,20%	3,20%	3,20%	3,20%	3,20%	3,20%
Prémio de risco de mercado	2,88%	2,88%	2,88%	2,88%	2,88%	2,88%	2,88%
Taxa de atualização	3,23%	3,23%	3,23%	3,23%	3,23%	3,23%	3,23%
Fator atualização	1	1,032	1,066	1,100	1,135	1,172	-
Fluxos Atualizados	-7 027 112	476 841	479 992	598 790	690 294	781 472	7 105 406
Fluxos atualizados acumulados	-7 027 112	-6 550 271	-6 070 279	-5 471 489	-4 781 195	-3 999 723	3 105 683
<b>VAL</b>	<b>3 105 683</b>						
<b>TIR</b>	<b>10,44%</b>						
<b>PP</b>	<b>6</b>						
<b>Cálculo do WACC</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	
Passivo Remunerado	2 000 000	1 600 000	1 200 000	800 000	400 000	0	
Capital Próprio	7 319 060	7 615 105	8 007 049	8 558 729	9 246 431	10 076 707	
<b>TOTAL</b>	<b>9 319 060</b>	<b>9 215 105</b>	<b>9 207 049</b>	<b>9 358 729</b>	<b>9 646 431</b>	<b>10 076 707</b>	
% Passivo remunerado	21,46%	17,36%	13,03%	8,55%	4,15%	0,00%	
% Capital Próprio	78,54%	82,64%	86,97%	91,45%	95,85%	100,00%	

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

## Capítulo 9. Conclusões e Limitações

### 9.1. Considerações Finais

Aproveitando o forte crescimento do turismo em Portugal nos últimos anos, o clima cada vez mais ameno e as características do bem receber do nosso povo é uma boa oportunidade apostar no setor do turismo no nosso país. Aliados a estes fatores estão os incentivos ao empreendedorismo em pleno período de recuperação de uma crise económica.

São tendências do turista atual a busca por destinos e férias sustentáveis, mais ecológicas em contacto com a natureza e o meio rural, onde se possam alhear da vida citadina e desfrutar de uma estadia relaxante e revitalizante. Este plano de negócios é a súmula de todas estas características e baseia-se na implementação de um hotel rural de 4 estrelas, na região de Sintra, o “Hotel Quinta Búfala de Sintra”. Este hotel será o 1º hotel rural em Sintra e estará associado a uma quinta de produção de galinhas pintadas e búfalas leiteiras, sendo esta última atividade pioneira a nível nacional. Anexo ao hotel existirá também uma horta e um pomar. Outro dos pontos fortes deste empreendimento será o restaurante com especialidade de carne de búfala e pratos regionais; e a adega, onde se promove o vinho da região.

O HQBS pretende proporcionar uma estadia única e personalizada aos seus hóspedes, fazendo a fusão entre a simplicidade e a ruralidade por um lado e o requinte e o conforto por outro, bem integrada no esplendor da paisagem natural de Sintra.

Todo este conceito foi minuciosamente definido ao longo deste trabalho. À medida que o fomos desenvolvendo, chegámos à conclusão que faz muito mais sentido ter a metodologia como o 1º capítulo de um trabalho deste género, pois foi a partir dela que delineámos toda a estratégia para o desenvolvimento do plano de negócios.

A revisão bibliográfica foi fundamental para sabermos o que já foi estudado nesta área do TER em Portugal e os dados estatísticos foram fundamentais para nos dar os alicerces para o plano financeiro.

A análise do mercado do turismo em Portugal, na AML e em especial em Sintra foi muito importante para conhecermos as variáveis externas, concorrentes e parceiros que irão influenciar este projeto e de que maneira os tornamos uma mais valia para o crescimento do negócio.

O modelo de negócios permitiu-nos perceber quais os fatores chave para o sucesso deste, especialmente ao reconhecermos as nossas fontes principais de receitas, atividades a desenvolver e possíveis parceiros.

A construção do plano de negócios foi fundamental para percebermos quais as variáveis inerentes ao projeto, nomeadamente ao nível do *marketing*, da gestão de pessoas e da operação, que mais influenciam o negócio e que precisam de ser bem implementadas.

Finalmente, o plano financeiro permitiu-nos responder ao nosso objetivo fundamental sobre se é económica e financeiramente viável implementar um hotel rural de 4 estrelas com este

conceito, em Sintra. Concluimos assim que o HQBS é um projeto com viabilidade económico-financeira. Este empreendimento tem um valor de investimento de 9 416 527€, financiado 80% por capitais próprios e 20% com recurso a empréstimo bancário. Apresenta um VAL positivo de 549 331€, uma TIR de 4,25% e um PR de 6 anos. Para além destes indicadores, também todos os outros indicadores estudados no modelo financeiro permitem concluir que existe viabilidade e estão reunidas as condições para a implementação com sucesso do HQBS.

## 9.2. Limitações da Pesquisa

Uma das grandes limitações encontradas relativa à pesquisa de dados estatísticos do turismo refere-se à falta de informação estatística exclusiva de TER. Estes dados estão sempre agregados ao TH.

Por outro lado, o facto de não existir mais nenhum hotel rural nesta região foi outra das dificuldades encontradas em termos de dados fidedignos e o mais reais possíveis para nos basearmos como pressuposto para o plano financeiro.

Também sentimos falta de disponibilidade relativamente a entidades oficiais de turismo em fornecer mais dados estatísticos específicos de Sintra e responder a entrevistas, mesmo quando estas foram solicitadas com a antecedência necessária. O mesmo aconteceu relativamente aos gestores das casas de TH de Sintra, daí termos apenas 2 entrevistas.

No entanto, algumas destas dificuldades já eram previstas antes do início da realização do plano de negócios, tendo sido contornadas, na nossa opinião, da melhor forma possível.

## Bibliografia

Aguiar, N. & Castro, P. (n.d.). *Turismo Rural, Desenvolvimento e Ordenamento Jurídico*. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/11249/1/A%20Regula%C3%A7%C3%A3o%20do%20turismo%20rural.pdf> [Acedido a 5 de fevereiro de 2018].

AHRP (2015). *Análise Estratégica do Posicionamento dos Hotéis Rurais, Incluindo a Criação de um Perfil de Hotel Rural*. Disponível em: <http://www.hoteisruraisdeportugal.com/Files/Downloads/Analise-Estrategica-Perfil-Hotel-Rural.pdf> [Acedido a 5 de fevereiro de 2018].

Alexa. (n.d.). *The top 500 sites on the web*. Disponível em: <http://www.alexa.com/topsites/category/Regional/Europe> [Acedido a 7 de junho de 2018].

Araújo, L (2017). Opinião: turismo em portugal cada vez mais, cada vez melhor. *Plubituris*. Disponível em: <https://www.publitoris.pt/2017/12/29/opinio-turismo-portugal-vez-vez-melhor/> [Acedido a 5 de fevereiro de 2018].

Barringer, R. & Ireland, D. (2006). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Câmara Municipal de Sintra (2014). *Sintra no roteiro dos 100 destinos mais sustentáveis do mundo*. Disponível em: <http://www.cm-sintra.pt/sintra-no-roteiro-dos-100-destinos-mais-sustentaveis-no-mundo-dp4> [Acedido a 10 de fevereiro de 2018].

Cebola, A. (2011). *Projetos de investimento de pequenas e médias empresas- Elaboração e Análise*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ciria, M. (2015). *E-marketing associates*. Disponível em: <http://www.e-marketingassociates.com/2016-digital-marketing-trends-to-implement-into-your-hotel-marketing-strategy/>. [Acedido a 1 de junho de 2018].

CMS (2018). *Sintra é finalista para os Melhores Destinos Sustentáveis do Mundo*. Disponível em: <http://www.cm-sintra.pt/sintra-e-finalista-para-os-melhores-destinos-sustentaveis-do-mundo> [Acedido a 10 de fevereiro de 2018].

CNC (s.d). *Sistema de Normalização Contabilística*. Comissão de Normalização Contabilística.

Collins, J. & Porras, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, setembro- outubro 1996.

Delgado, A. (2017). *OMT: Turismo Mundial cresce 3,9%*. Disponível em: <http://www.publituris.pt/2017/01/17/omt-turismo-mundial-cresce-39/> [Acedido a 21 de maio de 2017].

DGERT (2012). Contrato Coletivo de Trabalho entre a AHRESP e a FESAHT. *Boletim do Trabalho e Emprego*, 3.

Diário de Notícias (2018). <https://www.dn.pt/portugal/interior/turismo-cresceu--seis-vezes-em-dez-anos-mas-sintra-nao-perde-o-romantismo-9044772.html>

Dornelas, J., Timmons, J., Zacharakis, A. & Spinelli, S. (2008). *Planos de negócios que dão certo*, Rio de Janeiro, Elsevier.

DRE (2017). Contrato coletivo entre a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) e o Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços, Comércio, Restauração e Turismo – SITESE (cantinas, refeitórios e fábricas de refeições). *Boletim do Trabalho e Emprego*, 15.

Duarte, C. & Esperança, J. (2014). *Empreendedorismo e planeamento financeiro*. Lisboa: Edições Sílabo.

eBizMBA. (2017). *Top 15 Most Popular Search Engine*. Disponível em: <http://www.ebizmba.com/articles/search-engines> [Acedido a 7 de Junho de 2018].

E-Goi. (n.d.). *Email: Envio Ilimitado*. Disponível em: <https://www.e-goi.pt/pt/precario/planos-de-utilizacao/> [Acedido a 7 de junho de 2018].

EHM (2011). *EMEA Hotels Monitor*. Whitebridge Hospitality

Faraco, E. (2006). *Benchmarking e Pesquisa de Mercado como Ferramentas de Identificação de Viabilidade para a Pequena Hotelaria da Região das Hortênsias*. Disponível em: [http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_4/arquivos\\_4\\_seminario/GT11-B3.pdf](http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_4/arquivos_4_seminario/GT11-B3.pdf) [Acedido a 20 de dezembro de 2016].

Faria, A., Trigueiros, D. & Ferreira, L. (2015). A Utilização do Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) em Portugal: O Caso do Algarve. *Revista de Contabilidade e Organizações*, Vol. VIII (26).

Finch, B. (2010). *Como elaborar um plano de negócios*. Lisboa: SmartBook.

Freire, L. (2017). *Rentabilidade expectável de um boutique hotel em Lisboa*. Dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira. ESHTe.

Future Foundation (2015). *Future Traveller Tribes 2030. Understanding tomorrow's traveller*. Disponível em: <https://amadeus.com/documents/en/blog/pdf/2015/07/amadeus-traveller-tribes-2030-airline-it.pdf> [Acedido a 7 de junho de 2018].

Gabinete de Desenvolvimento Económico e Empresarial (2016). *Ficha de Negócio- Turismo em Espaço Rural*. Disponível em: [http://www.bizfeira.com/fotos/gca/ficha\\_negocios-turismo\\_no\\_espaco\\_rural\\_68672582256d6ccf65b564.pdf](http://www.bizfeira.com/fotos/gca/ficha_negocios-turismo_no_espaco_rural_68672582256d6ccf65b564.pdf). [Acedido a 5 de fevereiro de 2018].

Google. (n.d.). *Google Analytics*. Disponível em: [https://www.google.com/intl/pt-PT\\_ALL/analytics/features/index.html](https://www.google.com/intl/pt-PT_ALL/analytics/features/index.html). [Acedido a 7 de junho de 2018].

Gustavo, N. (2013). Marketing Management Trends in Tourism and Hospitality Industry: Facing the 21st Century Environment. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3), 13-25.

HANYC (2013). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

História de Portugal (2014). *Sintra. O Guia Online da História de Portugal*. Disponível em: <http://www.historiadeportugal.info/sintra/> [Acedido a 10 de fevereiro de 2018].

IAPMEI (2016). *Como elaborar um plano de negócios. Guia explicativo*. Disponível em: [http://www.poci-competite2020.pt/admin/fileman/Uploads/publicacoes/Guia\\_Explicativo\\_ComoElaborarPlanoNegocio.pdf](http://www.poci-competite2020.pt/admin/fileman/Uploads/publicacoes/Guia_Explicativo_ComoElaborarPlanoNegocio.pdf) [Acedido a 5 de janeiro 2018].

IAPMEI, (2017a). *Benchmarking e boas práticas*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Benchmarking-e-Boas-Praticas.aspx> [Acedido a 16 de novembro 2017].

IAPMEI, (2017b). *O plano de negócios*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/O-Plano-de-Negocios.aspx> [Acedido a 28 de novembro 2017].

Instituto Nacional de Estatísticas, I.P. (2013). *Estatísticas do Turismo 2013*. Lisboa, Portugal.

Instituto Nacional de Estatísticas, I.P. (2016). *Estatísticas do Turismo 2015*. Lisboa, Portugal.

Instituto Nacional de Estatísticas, I.P. (2017a). *Estatísticas do Turismo 2016*. Lisboa, Portugal.

Instituto Nacional de Estatísticas, I.P. (2017b). *Anuário Estatístico da Área Metropolitana de Lisboa 2016*. Lisboa, Portugal.

Inteligência Rock Content (n.d.). SEO. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/estatisticas-de-marketing/> [Acedido a 7 de junho de 2018].

Ip, C., Law, R. & Lee, H. (2012). The Evaluation of Hotel Website Functionality by Fuzzy Analytic Hierarchy Process, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29:3, 263-278.

Jonathan, N. e Associados & HVS Design (2017). *Hotel Costing Estimating Guide*. Rockville.

Jornal Económico (2016). *Turismo aposta no empreendedorismo e inovação*. Disponível em: <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/turismo-aposta-no-empreendedorismo-na-inovacao-73150> [Acedido a 17 de fevereiro de 2018].

Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. *Harvard Business Review*.

Kotler, P. (2002). *Marketing, management millenium edition*. EUA: Pearson Custom Publishing.

Kotler, P. & Keller L. (2012). *Marketing Management*. 14<sup>th</sup> edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Moore, S., Ellsworth, J. & Kaufman, R. (2011). Visions and missions: are they useful? A quick assessment. *Performance Improvement*, 50(6), 15-24.

Mota, A., Barroso, C., Nunes, J. & Ferreira, M. (2010). *Finanças da empresa. Teoria e prática*. 3<sup>a</sup> edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Olmedo, A. (2017). *Costes y Control de la Gestión en Hostelería. USALI*. 4<sup>a</sup> edição, Espanha: Análisis y Soluciones de Gestión.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Bussines Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta books.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (n.d.). *The Business Model Canvas*. Disponível em <https://strategyzer.com/platform/resources>. [Acedido a 10 de junho de 2018].

Parques de Sintra, Monte da Lua. (2016a). *Estatísticas de visitantes*. Disponível em: <http://www.parquesdesintra.pt/tudo-sobre-nos/estatisticas/> [Acedido a 10 de dezembro 2016].

Parques de Sintra, Monte da Lua. (2016b). *Palácio da Pena*. Disponível em: <http://www.parquesdesintra.pt/parques-jardins-e-monumentos/parque-e-palacio-nacional-da-pena/> [Acedido a 10 de dezembro 2016].

Parques de Sintra, Monte da Lua. (2016c). *Palácio Nacional de Sintra*. Disponível em: <http://www.parquesdesintra.pt/parques-jardins-e-monumentos/palacio-nacional-de-sintra/> [Acedido a 10 de dezembro 2016].

Parques de Sintra, Monte da Lua. (2016d). *Castelo dos Mouros*. Disponível em: <http://www.parquesdesintra.pt/parques-jardins-e-monumentos/castelo-dos-mouros/> [Acedido a 10 de dezembro 2016].

Parques de Sintra, Monte da Lua. (2016e). *Palácio de Monserrate*. Disponível em: <http://www.parquesdesintra.pt/parques-jardins-e-monumentos/parque-e-palacio-de-monserrate/> [Acedido a 10 de dezembro 2016].

Parques de Sintra, Monte da Lua. (2016f). *Convento dos Capuchos*. Disponível em: <http://www.parquesdesintra.pt/parques-jardins-e-monumentos/convento-dos-capuchos/> [Acedido a 10 de dezembro 2016].

Pires, A. (2013). *Plano de negócios: Turismo em Espaço Rural na Serra de Tomar*. Dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira. ESHTe.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque: The Free Press.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 86(1), 78-93.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2017). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris: Gradiva.

Rádio Renascença (2017). *World Travel Awards. Portugal é o Melhor Destino Turístico do Mundo*. Disponível em: <http://rr.sapo.pt/noticia/100417/world-travel-awards-portugal-e-o-melhor-destino-turistico-do-mundo> [Acedido a 10 de janeiro 2018].

ReviewPro (n.d.). *How to Tackle Disruptive Hotel Trends in 2017*. Disponível em: <https://www.reviewpro.com/wp-content/uploads/pdf/en-guide-trends17.pdf>. [Acedido a 17 de fevereiro de 2018].

Rodgers, N. J. (2015). *The Importance of Video Marketing*. Disponível em: <http://www.e-marketingassociates.com/the-importance-of-video-marketing/> [Acedido a 1 de junho de 2018].

Rublescki, A. (2009). *Webmarketing e cibercliente: o Marketing em tempos de “4Ps + 2Ds + 4Cs*. Biblioteca On-line de ciências da comunicação. Disponível em:



<http://www.bocc.ubi.pt/pag/rublescki-anelise-webmarketing-cibercliente.pdf> [Acedido a 1 de junho de 2018].

Search Engine Land. (n.d.[a]). *What Is SEO / Search Engine Optimization?* Disponível em: <http://searchengineland.com/guide/what-is-seo> [Acedido a 7 de junho de 2018].

Search Engine Land. (n.d.[b]). *What Is Search Marketing?* Disponível em: <http://searchengineland.com/guide/what-is-sem> [Acedido a 7 de junho de 2018].

Silva, E. & Monteiro, F. (2014). *Empreendedorismo e plano de negócio*. Porto: Vida Económica.

Silva, E., Monteiro, F. & Resende, M. (2017). *Plano de negócios- Abordagem estratégica e financeira*. Porto: Vida Económica.

Silva, S. (2013). *Turismo Interno Uma Visão Integrada*. Lisboa: Lidel.

Thuillier, P. (1995). *Do estudo de mercado ao plano de marketing*. Mem Martins: Edições CETOP.

Turismo de Portugal, I.P. (2008). *Empreendimentos Turísticos. Procedimentos associados ao processo de licenciamento*. Disponível em: <https://turismodocentro.pt/wp-content/uploads/2017/03/Procedimentos-associados-ao-processo-de-Licenciamento.pdf> [Acedido a 15 de fevereiro de 2018].

Turismo de Portugal, I.P. (2013). *Descobrir Sintra*. Disponível em: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/destinos/lisboa-regiao/73779> [Acedido a 10 de fevereiro de 2018].

Turismo de Portugal, I.P. (2015a). *Alterações à Portaria de Classificação de Empreendimentos Turísticos*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/newsletter/2015/Pages/alteracoes-portaria-classificacao-empreendimentos-turisticos.aspx> [Acedido a 5 de fevereiro de 2018].

Turismo de Portugal, I.P. (2015b). *Turismo 2020. Plano de ação para o desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Disponível em: [http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020\\_Parte%20I\\_mercados%20-%20SWOT.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf) [Acedido a 14 de março de 2018].

Turismo de Portugal, I.P. (n.d.). *Empreendedorismo e Inovação*. Disponível em: <http://empreendedorismo.turismodeportugal.pt/> [Acedido a 17 de fevereiro de 2018].

UNWTO [United Nations World Tourism Organization] (2016). *World Tourism Barometer*, 14. Madrid: World Tourism Organization.

UNWTO [United Nations World Tourism Organization] (2017). *World Tourism Barometer*, 15. Madrid, World Tourism Organization.

Wikitravel (n.d.). *Wikitravel*. Disponível em: [http://wikitravel.org/pt/P%C3%A1gina\\_Principal](http://wikitravel.org/pt/P%C3%A1gina_Principal). [Acedido a 5 de junho de 2018].

XXI Governo (2015). *Programa do XXI Governo Constitucional*. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx> [Acedido a 7 de março de 2018].

Zeithaml, V. & Bitner, M. (2000). *Services Marketing*. 2<sup>nd</sup> edition. International Edition: McGraw-Hill companies.

### **Legislação Consultada**

Decreto-Lei n.º 256/86, de 27 de agosto: Estabelece normas relativas ao desenvolvimento das várias formas de turismo no espaço rural, revestindo a forma de “turismo de habitação”, “turismo rural” ou “agro-turismo”.

Decreto-Lei n.º 100/97, de 13 de setembro: Aprova o Regime Jurídico dos Acidentes de Trabalho e das Doenças Profissionais.

Decreto-Lei n.º 167/97, de 4 de julho: Estabelece o novo quadro da atividade turística.

Decreto-Lei n.º 169/97 de 4 de julho: Estabelecer e regulamenta o quadro legislativo do TER.

Decreto-Lei n.º 78/2006, de 4 de abril: Aprova o Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios (SCE).

Decreto-Lei n.º 79/2006, de 4 de abril: Aprova o Regulamento dos Sistemas Energéticos de Climatização em Edifícios (RSECE).

Decreto-Lei n.º 80/2006, de 4 de abril: Aprova o Regulamento das Características de Comportamento Térmico dos Edifícios (RCCTE).

Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de janeiro: Procede à segunda alteração do DL n.º 39/2008, de 7 e março, que estabelece o Regime Jurídico da Instalação, Exploração e Funcionamento dos Empreendimentos Turísticos.

Decreto-Lei n.º136/2014, de 9 de setembro: Estabelece o Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE).

Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de setembro: Define o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET).

Decreto Regulamentar n.º 23/95: Aprova o Regulamento Geral dos Sistemas Públicos e Prediais de Distribuição de Água e de Drenagem de Águas Residuais.

Lei n.º 7/2009: Código do Trabalho.

Portaria n.º 461/2007 (2.ª Série), de 5 de junho: Calendarização da aplicação do Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios (SCE).

Portaria n.º 937/2008, de 20 de agosto: Estabelece os Requisitos Mínimos a Observar pelos Estabelecimentos de TH e de TER.

Portaria n.º 1087/2010, de 22 de outubro: Regulamenta o Registo Nacional de Turismo (RNT).

Portaria n.º 1173/2010, de 15 de novembro: Aprova os Modelos das Placas Identificativas da Classificação dos Empreendimentos Turísticos.

Portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro: Primeira alteração à Portaria n.º 327/2008, de 28 de abril: Aprova o Sistema de Classificação de Estabelecimentos Hoteleiros, de Aldeamentos Turísticos e de Apartamentos Turísticos.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 134/2017: Aprova a Estratégia para o Turismo 2027.

### **Websites Consultados**

<http://www.cm-sintra.pt/candidaturas-abertas-para-programa-valorizar-%E2%80%93-linha-de-apoio-a-sustentabilidade>

<https://www.google.com/forms/about/>

<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

<http://solardomagoito.pt/>

<https://www.booking.com/hotel/pt/solar-do-magoito.pt-pt.html>

[https://www.tripadvisor.pt/Hotel\\_Review-g1169705-d1873070-Reviews-Solar\\_do\\_Magoito-Magoito\\_Lisbon\\_District\\_Central\\_Portugal.html](https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g1169705-d1873070-Reviews-Solar_do_Magoito-Magoito_Lisbon_District_Central_Portugal.html)

<https://www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?aid=311098;label=quinta-verde-sintra->

<https://pt.hoteis.com/ho379651/quinta-verde-sintra-sintra-portugal/?rffrid=sem.hcom.PT.google.003.00.04.s.kwrd=c.304739196459.68405146468.1580733302.1t2.dsa->

<https://www.booking.com/reviews/pt/hotel/quinta-verde-sintra.pt-pt.html>

[https://www.tripadvisor.pt/Hotel\\_Review-g189164-d267023-Reviews-Quinta\\_Verde\\_Sintra-Sintra\\_Sintra\\_Municipality\\_Lisbon\\_District\\_Central\\_Portugal.html](https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189164-d267023-Reviews-Quinta_Verde_Sintra-Sintra_Sintra_Municipality_Lisbon_District_Central_Portugal.html)

<https://www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?aid=311098&label=villa-das-rosas->

[https://www.trivago.pt/?themeld=600&iGeoDistanceltem=34854&sem\\_keyword=%2Brosas%20%2Bvilla&sem\\_creativeid=316359471316&sem\\_matchtype=b&sem\\_network=g&sem\\_device=c&sem\\_placement=&sem\\_target=&sem\\_adposition=1t2&sem\\_param1=&sem\\_param2=&sem\\_campaignid=163667407&sem\\_adgroupid=38968404934&sem\\_targetid=kwd-25549483879&sem\\_location=1011739&cip=3511900363&gclid=Cj0KCQiAnY\\_jBRDdARIsAIEqpJ1ry5CmnVfsiB3ZVUawj8nGv3Bos5HFeJqGCFHw0MO9bemo39PZAscaAhDzEALw\\_wcB](https://www.trivago.pt/?themeld=600&iGeoDistanceltem=34854&sem_keyword=%2Brosas%20%2Bvilla&sem_creativeid=316359471316&sem_matchtype=b&sem_network=g&sem_device=c&sem_placement=&sem_target=&sem_adposition=1t2&sem_param1=&sem_param2=&sem_campaignid=163667407&sem_adgroupid=38968404934&sem_targetid=kwd-25549483879&sem_location=1011739&cip=3511900363&gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ1ry5CmnVfsiB3ZVUawj8nGv3Bos5HFeJqGCFHw0MO9bemo39PZAscaAhDzEALw_wcB)

<http://www.villadasrosas.com/>

<https://www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?aid=311098;label=casa-miradouro-setubal-ZJr8Ap7aCrUDcWE8020SxAS161694401970%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atikwd-10982962763%3Alp1011739%3Ali%3Adec%3Adm;sid=126ece22e1dec0e237bbcbc0cb2f7b60;city>

[https://www.trivago.pt/?themeld=600&iGeoDistanceltem=34851&sem\\_keyword=miradouro%20casa&sem\\_creativeid=316352279513&sem\\_matchtype=b&sem\\_network=g&sem\\_device=c&sem\\_placement=&sem\\_target=&sem\\_adposition=1t3&sem\\_param1=&sem\\_param2=&sem\\_campaignid=96452287&sem\\_adgroupid=4848046567&sem\\_targetid=kwd-2345939042&sem\\_location=1011739&cip=3511900363&gclid=Cj0KCQiAnY\\_jBRDdARIsAIEqpJ0NejWoEfH-xedfSYPIOdyuQ5FycY3nz1xynyzVeSpX5sj\\_0cTFI48aAIWiEALw\\_wcB](https://www.trivago.pt/?themeld=600&iGeoDistanceltem=34851&sem_keyword=miradouro%20casa&sem_creativeid=316352279513&sem_matchtype=b&sem_network=g&sem_device=c&sem_placement=&sem_target=&sem_adposition=1t3&sem_param1=&sem_param2=&sem_campaignid=96452287&sem_adgroupid=4848046567&sem_targetid=kwd-2345939042&sem_location=1011739&cip=3511900363&gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ0NejWoEfH-xedfSYPIOdyuQ5FycY3nz1xynyzVeSpX5sj_0cTFI48aAIWiEALw_wcB)

<http://www.casa-miradouro.com/pt/hotel-overview.html>

[https://www.tripadvisor.pt/Hotel\\_Review-g189164-d239335-Reviews-Casa\\_Miradouro-Sintra\\_Sintra\\_Municipality\\_Lisbon\\_District\\_Central\\_Portugal.html](https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189164-d239335-Reviews-Casa_Miradouro-Sintra_Sintra_Municipality_Lisbon_District_Central_Portugal.html)

<https://www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?aid=311098;label=hotel-39570-pt-MBxxNbG2DV5ORMUv0VWzrgS267085707305%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t2>

%3Aneg%3Afi%3Atikwd-  
10655219022%3Alp1011739%3Ali%3Adec%3Adm;sid=126ece22e1dec0e237bbcbc0cb2f7b6  
0;city

http://quintadesthiago.pt/quinta-de-sao-thiago

https://www.tripadvisor.pt/Hotel\_Review-g189164-d254157-Reviews-Quinta\_de\_Sao\_Thiago-  
Sintra\_Sintra\_Municipality\_Lisbon\_District\_Central\_Portugal.html

https://www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?aid=311098;label=rural-quinta-da-  
conchada-

YOgupb\_HZtE2fiSGJ13MHwS162148719293%3Apl%3Aa%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3  
Aneg%3Afi%3Atikwd-  
41597918313%3Alp1011739%3Ali%3Adec%3Adm;sid=126ece22e1dec0e237bbcbc0cb2f7b6  
0;city

https://www.trivago.pt/?iGeoDistanceItem=2017143&sem\_keyword=&sem\_creativeid=325415  
895770&sem\_matchtype=b%20sem\_network=g&sem\_device=c&sem\_placement=&sem\_tar  
get=&20sem\_adposition=1t2&sem\_param1=&sem\_param2=&sem\_campaignid=362396939  
&20sem\_adgroupid=25011814859&sem\_targetid=aud-386750426391:dsa-  
140729404379&sem\_location=1011739&blsSeoPage=true&cip=3511131&gclid=Cj0KCQiAnY  
\_jBRDdARIsAIEqpJ2AMR\_yjkpny4jld\_R2xdFNbFSxYFxx1tvAgBC7jRdN7O19-r0qg-  
UaAtHnEALw\_wcB

http://www.quintadaconchada.com/

https://www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?aid=311098;label=quinta-de-casaldronho-  
wine-  
4zLxh7luDnt4cCbPUTB4KQS260746920850%3Apl%3Aa%3Ap1%3Ap21.113.000%3Aac%3  
Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-294080458506%3Akwd-  
149553570251%3Alp1011739%3Ali%3Adec%3Adm;sid=126ece22e1dec0e237bbcbc0cb2f7b  
60;

https://www.trivago.pt/lamego-51097/hotel/quinta-de-casaldronho-wine-  
3135697?sem\_keyword=&sem\_creativeid=325784272942&sem\_matchtype=b%20sem\_net  
work=g&sem\_device=c&sem\_placement=&sem\_target=&20sem\_adposition=1t3&sem\_para  
m1=&sem\_param2=&sem\_campaignid=362396939&20sem\_adgroupid=25011818939&sem  
\_targetid=aud-386750426391:dsa-  
140729403659&sem\_location=1011739&blsSeoPage=true&cip=3511131&gclid=Cj0KCQiAnY  
\_jBRDdARIsAIEqpJ0XLZqO07rFF9QzCnITWK4Ni3eq\_s1toyYy0CFb9yJmUWQf1qYnD0oaAk  
ptEALw\_wcB

<https://www.quintadecasaladronho.com/pt/Homepage.aspx>

[https://www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?aid=318615;label=Portuguese\\_Portugal\\_PT\\_PT\\_29562095185-fz7ZSwfgKAwgr6pNdcjmEwS113417558425%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneq%3Afi12937797189%3Atiaud-294080458506%3Adsa-301940204048%3Alp1011739%3Ali%3Adec%3Adm;sid=126ece22e1dec0e237bbcbc0cb2f7b60;city=-](https://www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?aid=318615;label=Portuguese_Portugal_PT_PT_29562095185-fz7ZSwfgKAwgr6pNdcjmEwS113417558425%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneq%3Afi12937797189%3Atiaud-294080458506%3Adsa-301940204048%3Alp1011739%3Ali%3Adec%3Adm;sid=126ece22e1dec0e237bbcbc0cb2f7b60;city=-)

[https://www.trivago.pt/?themeld=600&iGeoDistanceltem=823281&sem\\_keyword=casa%20das%20penhas%20douradas%20design&sem\\_creativeid=316321885323&sem\\_matchtype=b&sem\\_network=g&sem\\_device=c&sem\\_placement=&sem\\_target=&sem\\_adposition=1t2&sem\\_param1=&sem\\_param2=&sem\\_campaignid=96452287&sem\\_adgroupid=4848190447&sem\\_getid=kwd-53865215407&sem\\_location=1011739&cip=3511900363&gclid=Cj0KCQiAnY\\_jBRDdARIsAIEqpJ2-ZHhX6glljpqrKB7h7Knblt8VuECsNIJ3mlp\\_HMx5nXJ8AuDWXCkaAim9EALw\\_wcB](https://www.trivago.pt/?themeld=600&iGeoDistanceltem=823281&sem_keyword=casa%20das%20penhas%20douradas%20design&sem_creativeid=316321885323&sem_matchtype=b&sem_network=g&sem_device=c&sem_placement=&sem_target=&sem_adposition=1t2&sem_param1=&sem_param2=&sem_campaignid=96452287&sem_adgroupid=4848190447&sem_getid=kwd-53865215407&sem_location=1011739&cip=3511900363&gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ2-ZHhX6glljpqrKB7h7Knblt8VuECsNIJ3mlp_HMx5nXJ8AuDWXCkaAim9EALw_wcB)

[http://www.casadaspenhasdouradas.pt/casa\\_das\\_penhas\\_douradas.aspx?l=pt](http://www.casadaspenhasdouradas.pt/casa_das_penhas_douradas.aspx?l=pt)

[https://estorilintercontinental.com/sala-de-reuniao-e-eventos-estoril-cascais/?gclid=Cj0KCQiAnY\\_jBRDdARIsAIEqpJ370YpuHe\\_hSeSdbQ1aMFJVb8IY0uhG0Hg\\_m3fEdctAoyye9GUy0iqoaAqtnEALw\\_wcB](https://estorilintercontinental.com/sala-de-reuniao-e-eventos-estoril-cascais/?gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ370YpuHe_hSeSdbQ1aMFJVb8IY0uhG0Hg_m3fEdctAoyye9GUy0iqoaAqtnEALw_wcB)

[http://salas.bestoffice.pt/?gclid=Cj0KCQiAnY\\_jBRDdARIsAIEqpJ0n4BVXUZGUJvVVKRJB1ER2ov5sH-Afiydc0m5FUiAv8yuoA0RJAX0UaAsyTEALw\\_wcB](http://salas.bestoffice.pt/?gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ0n4BVXUZGUJvVVKRJB1ER2ov5sH-Afiydc0m5FUiAv8yuoA0RJAX0UaAsyTEALw_wcB)

[https://www.sniper.pt/corporate18/salas/?gclid=Cj0KCQiAnY\\_jBRDdARIsAIEqpJ34juywGXg8NefUFIR1ZY2RYugS7u3Q9huxqc0OSsn\\_aGH7MX7ibHooAoDTEALw\\_wcB](https://www.sniper.pt/corporate18/salas/?gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ34juywGXg8NefUFIR1ZY2RYugS7u3Q9huxqc0OSsn_aGH7MX7ibHooAoDTEALw_wcB)

<http://www.bd-bydesign.com/coffee-breaks/>

<https://www.docealto.pt/confeitaria-e-especialidades/iguarias/coffee-breaks.html>

<https://www.pestana.com/pt/contents/banquet-kit>

<https://www.palacioestorilhotel.com/pt/events/banquets>

[https://www.landesia.com/pt/?gclid=Cj0KCQiAnY\\_jBRDdARIsAIEqpJ08vm9wySYmyQ4V4KZuU-dOQsAyc1NmCJH8cHde3WWx5nIVKW6g3zEaAnkTEALw\\_wcB](https://www.landesia.com/pt/?gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ08vm9wySYmyQ4V4KZuU-dOQsAyc1NmCJH8cHde3WWx5nIVKW6g3zEaAnkTEALw_wcB)

[https://www.click2clean.pt/epages/960675966.sf/pt\\_PT/?ObjectPath=/Shops/960675966/Categories/%22Higiene+Pessoal%22/Amenities](https://www.click2clean.pt/epages/960675966.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/960675966/Categories/%22Higiene+Pessoal%22/Amenities)

<https://nit.pt/out-of-town/back-in-town/piqueniques-hotel-estrela-regresso>

<https://www.decathlon.pt/C-1513484-bicicletas-btt-xc-am>

<http://servicesforhotels.pt/>

<https://nit.pt/vanity/a-nova-florista-de-lisboa-quer-deixar-a-sua-casa-mais-bonita>

<https://www.spautores.pt/usuarios/usuarios-spa>

<https://www.hostpms.com/>

<https://www.portugalio.com/animacao-turistica/sintra/>

<https://portalnacional.com.pt/lisboa/sintra/empresas/turismo/>

<http://www.activesintra.com/pt/atividadesdesportivas/atividades-terrestres/orientacao.html>

<https://www.lucasbus.pt/>

<https://www.softwareadvice.com/hotel-management/>

<https://www.parquesdesintra.pt/>

<https://cm-sintra.pt/>

[https://www.escapadarural.pt/casas-rurais/sintra?gclid=Cj0KCQiAnY\\_jBRDdARIsAIEqpJ1saT4ZKQROfA699ZHS5woJbpZrsPdZ1OwJ0QZ1WcGIh0V3IonioNEaArdoEALw\\_wcB](https://www.escapadarural.pt/casas-rurais/sintra?gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ1saT4ZKQROfA699ZHS5woJbpZrsPdZ1OwJ0QZ1WcGIh0V3IonioNEaArdoEALw_wcB)

[https://www.holidu.pt/s/Sintra--Portugal?st=OS2u7cPgRYoQ2BJKxJHg%2Fg%3D%3D&sem\\_label=P\\_Agri%2Cno\\_differentiator&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=40&sem\\_name=mt&sem\\_adgid=47140864688&sem\\_adid=318614970658&sem\\_keyword=turismo%20rural%20sintra&sem\\_matype=e&sem\\_adposition=1t1&sem\\_geoid=1011739&sem\\_devi=c&sem\\_network=g&sem\\_targetid=aud-315882201721:kwd-297347927949&adName=General\\_2&gclid=Cj0KCQiAnY\\_jBRDdARIsAIEqpJ0IGMNnr6HaUOXGV9PgIhEw-tiWQT0oSvt23PYOjVoKxxZzIUyRcYaAmwUEALw\\_wcB](https://www.holidu.pt/s/Sintra--Portugal?st=OS2u7cPgRYoQ2BJKxJHg%2Fg%3D%3D&sem_label=P_Agri%2Cno_differentiator&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=40&sem_name=mt&sem_adgid=47140864688&sem_adid=318614970658&sem_keyword=turismo%20rural%20sintra&sem_matype=e&sem_adposition=1t1&sem_geoid=1011739&sem_devi=c&sem_network=g&sem_targetid=aud-315882201721:kwd-297347927949&adName=General_2&gclid=Cj0KCQiAnY_jBRDdARIsAIEqpJ0IGMNnr6HaUOXGV9PgIhEw-tiWQT0oSvt23PYOjVoKxxZzIUyRcYaAmwUEALw_wcB)

<http://www.sintraromantica.net/pt/2015-01-15-17-01-53/postos-de-turismo/66-posto-de-turismo-de-sintra>

<https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/posto-de-turismo-sintra>

<https://www.google.com/maps/place/Lourel,+2710-393+Sintra/@38.8116254,-9.3796428,15z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0xd1eda83084be22b:0x2600ebbed3cc9902!8m2!3d38.8116096!4d-9.370888>

<https://business.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE)



# Anexos

## Anexo I: Requisitos obrigatórios e opcionais para estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais

**Tabela A1:** Requisitos para os hotéis rurais

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
<b>1. Instalações</b>								
<b>Acessos</b>	1	Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes (1)	10	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	2	Acesso privativo às UA	10	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	3	Elevador quando o edifício tenha mais de 3 pisos, incluindo o rés-do-chão	15	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	NA	NA
	4	Elevador quando o edifício tenha mais de 2 pisos, incluindo o rés-do-chão	15	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
<b>Zonas comuns</b>	5	Local identificado de receção (2) destinado ao <i>check in</i> , <i>check out</i> e informações aos utentes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	6	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos almoços ou bar	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	7	Instalações sanitárias	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	8	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)	10	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	9	Área bruta privativa (3) de estar, equipada, por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1\text{m}^2 < 2,5\text{m}^2 - 5 \text{ pts.}; \geq 2,5\text{m}^2 < 5\text{m}^2 - 10 \text{ pts.}; \geq 5\text{m}^2 - 15 \text{ pts.}$	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	10	Climatização das áreas comuns com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	11	Climatização dos corredores de utentes com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	12	Acesso vertical de serviço aos pisos de alojamento independente do acesso dos clientes (1)	15	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
<b>Zonas de serviço</b>	13	Cozinha, ou copa se apenas forem servidos pequenos-almoços	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	14	Zona de armazenagem	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	15	Área destinada ao pessoal, composta pelo menos por instalações sanitárias e zona de vestuário	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
UA (Quartos e/ou apartamentos) (9)	16	Climatização das UA com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	17	50% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	18	100% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	13	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	19	100% das UA com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	20	Varandas ou terraços com área mínima de 4 m² em 50% das UA	5 pts. por cada 4 m²/UA, até ao máximo de 15 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	21	Fechaduras eletrónicas	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	21A	Dispositivo interior de segurança adicional na porta da entrada	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	22	Percentagem da área média das UA que excede as áreas mínimas obrigatórias	≥ 10% - 10 pts.; ≥ 20% - 12 pts.; ≥ 30% - 15 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Áreas (4) dos quartos (5)	23	Área mínima dos quartos individuais	-	9 m²	10,5 m²	12 m²	14,5 m²	17,5 m²
	24	Área mínima dos quartos duplos	-	11,5 m²	13,5 m²	17 m²	19,5 m²	22,5 m²
	24A	Área mínima dos quartos triplos	-	16,5 m²	17,5 m²	21 m²	24,5 m²	27,5 m²
	25	Suites constituídas por quarto e zona de estar equipada separável com a área mínima de 10m² (10)	5 pts. por cada 2 suites, até ao máximo 10 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório 2 suites
Áreas (4) dos apartamentos (5)	26	Área mínima de apartamento com um quarto individual	-	18,5 m²	22 m²	25,5 m²	30 m²	35 m²
	27	Área mínima de apartamento em estúdio	-	15 m²	19 m²	21 m²	24 m²	27 m²

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Estacionamento	28	Área mínima de apartamento com um quarto duplo	-	19,5 m²	23,5 m²	28 m²	33 m²	38 m²
	29	Área mínima de cada quarto suplementar	-	9 m²	10,5 m²	12 m²	14,5 m²	17,5 m²
	30	Garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das UA do empreendimento, situado no empreendimento ou na sua proximidade	10	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	31	Local que permita o estacionamento temporário de viaturas para tomada e largada de utentes e bagagens	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	31A	Local que permita o estacionamento temporário de autocarros para tomada e largada de utentes e bagagens	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	32	Garagem privativa do empreendimento com acesso direto à receção	15	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	33	Estacionamento para autocarros	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

## 2. Equipamento e mobiliário

Equipamento do quarto	34	Equipamento básico: cama, equipamento para ocultação da luz exterior, roupeiro ou solução equivalente, cabides, cadeira ou sofá, mesas de cabeceira ou solução de apoio equivalente, luzes de cabeceira e tomada elétrica	-	Obrigatório	Obrigatório	NA	NA	NA
	35	Equipamento médio: equipamento básico mais local ou equipamento para colocar bagagens, espelho de corpo inteiro e, a pedido, cobertor ou <i>edredon</i> adicional	5	Opcional	Opcional	Obrigatório	NA	NA
	36	Equipamento superior: equipamento médio mais interruptor de iluminação geral do quarto junto da cama, cesto de papéis, minibar, zona de estar (6) ou zona de trabalho (7) e, em caso de apartamento, telefone ou telemóvel(11)	5	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	36A	Tomada elétrica acessível e livre junto da cama	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	36B	Adaptadores de tomadas elétricas a pedido	1	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	36B	Adaptadores de tomadas elétricas a pedido	1	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	36C	Tomada USB acessível e livre na UA	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	37	Cofre na UA	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	37A	Cofre na UA com tomada elétrica no seu interior	1	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	38	Zona de estar em 50% das UA (6)	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional (8)	Opcional (8)
	39	Zona de trabalho em 50% das UA (7)	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional (8)	Opcional (8)
	40	Colchões com comprimento não inferior a 2m e largura não inferior a 1,10m para camas individuais e 1,80m para camas de casal	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	40A	Sobre colchão	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	41	Cama suplementar a pedido	3	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	41A	Berço a pedido	3	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	42	Menu de almofadas com o mínimo de três tipos	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	43	Interruptor geral automático	1	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Equipamento das salas de estar e de refeições (quando existam na UA)	44	Mesa de refeições ou adaptável para o efeito, cadeiras e sofá, loiças, vidros e talheres	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Equipamento da cozinha ou kitchenette	45	Frigorífico, micro-ondas e lava-loiça	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	46	Utensílios de cozinha	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	47	Fogão ou placa e exaustor de fumos	8	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Equipamento e acessórios sanitários	48	Equipamento básico: espelho, toalhas (1 de rosto e 1 de banho por pessoa) e suporte para toalhas	-	Obrigatório	Obrigatório	NA	NA	NA
	49	Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação do lavatório, caixote do lixo, secador de cabelo, saco de lavandaria e tapete ou toalha de chão	5	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	NA
	50	Equipamento superior: equipamento médio mais chinelos e roupão	7	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	50A	Tomada elétrica junto ao lavatório ou junto ao espelho	1	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	51	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com banheira e duche separados	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	52	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com separação física entre área limpa (lavatório e duche ou banheira) e área suja (sanita)	15	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	53	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com lavatório adicional	7	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	54	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com bidé	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	55	Espelho de cosmética	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	56	Aquecimento de toalhas	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	57	Balança	1	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	58	<i>Amenities</i> básico: sabonete ou gel de banho	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	NA	NA
	59	<i>Amenities</i> médio: <i>amenities</i> básico mais champô e touca de banho	1	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	NA
	60	<i>Amenities</i> superior: <i>amenities</i> médio mais escova e pasta de dentes, lâmina e gel de barbear, lima de unhas e algodão de limpeza, a pedido	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
Sistemas de vídeo e áudio	61	Televisão a cores com controlo remoto na UA	3	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	61A	Televisão a cores com controlo remoto e na modalidade <i>smart tv</i> na UA	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	62	Sistema de som na casa de banho	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	63	Música e filmes a pedido com mais de 20 opções	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	64	Acesso a mais de 20 canais de televisão	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	64A	<i>Docking station</i> / colunas <i>bluetooth</i> para aparelhos de media ( <i>smartphones</i> , <i>ipods</i> , <i>tablets</i> )	2 pts. por cada tipo, até ao máximo de 4 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	64B	Consola de jogos, a pedido	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Comunicações eletrónicas	65	Meios de comunicação com o exterior acessíveis aos utentes (pelo menos um meio de voz, telefone ou telemóvel, e um meio de escrita, fax ou correio eletrónico)	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	65A	Telefone ou telemóvel na UA com acesso à rede exterior	-	Obrigatório	Obrigatório	NA	NA	NA
	66	Telefone ou telemóvel na UA com acesso direto à rede exterior	2	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	67	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns (condicionada à cobertura do serviço)	3	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	67A	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns	4	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	68	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios na UA (condicionada à cobertura do serviço)	6	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório



	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Equipamento suplementar	68A	Acesso gratuito à Internet em banda larga e sem fios nas UA	8	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	69	Sistema de registo de mensagens de voz na UA	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	70	Informações sobre o período do pequeno-almoço, a hora do check-out e o período de funcionamento das instalações e equipamentos do empreendimento	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	NA	NA
	71	Manual do serviço de A a Z na UA, em suporte escrito, audiovisual ou outro	2	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	72	Amenities escritório: lápis ou caneta, papel e envelopes	1	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	73	Amenities conforto: kit de engraxar, calçadeira e kit de costura, a pedido	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	73A	Guarda-chuva na UA	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	74	Jornais diários ou informação impressa diária nas zonas comuns	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

### 3. Serviços

Serviço de limpeza e arrumação das UA	75	Limpeza e arrumação diária das UA	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	76	Mudança de toalhas pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	77	Mudança diária de toalhas a pedido do cliente	5	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	78	Mudança de roupa de cama pelo menos uma vez por semana e sempre que mude o cliente	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	NA	NA
	79	Mudança de roupa de cama pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	5	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	80	Serviço de verificação dos quartos para a noite (abertura da cama, troca de toalhas e limpeza)	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	80A	Colchões higienizados pelo menos uma vez em cada três anos, com registo documental	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Serviço de alimentação e bebidas	81	Serviço de bar associado ou não a outra área	7	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	82	Bebidas à disposição do cliente (sem serviço de bar)	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	83	Serviço de refeições 7 dias por semana (12)	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	84	Equipamento para chá e café nas UA	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	85	8 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	4	Opcional	Opcional	Opcional	NA	NA
	86	16 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	8	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	NA
	87	24 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	12	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	87A	Menus especiais (por exemplo, vegetarianos, dietéticos, celiacos, desportivos)	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	87B	Menus infantis	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	87C	Carta de vinhos nacionais e estrangeiros, com indicação dos anos das colheitas, castas e outras informações relevantes	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	87D	Serviço de escanção ao almoço e ao jantar	6	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	87E	Restaurante com oferta de pratos da cozinha regional/local	3	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Serviço de pequeno-almoço	88	Serviço de pequeno-almoço	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	NA	NA
	89	Pequeno-almoço <i>buffet</i> ou <i>à-la-carte</i>	3	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	89A	Serviço de pequeno-almoço com a duração mínima de 4 horas	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	90	Pequeno-almoço <i>à-la-carte</i> nas UA	4	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
Serviço de receção e acolhimento	91	Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	NA
	92	Serviço de receção presencial 16 horas	2 pts. por cada 8 horas opcionais	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	NA
	93	Serviço de receção presencial 24 horas	2 pts. por cada 8 horas opcionais	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	93A	<i>Check-in</i> expresso automático	1	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	94	Serviço de receção bilingue (Português e Inglês)	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	95	Serviço de receção multilingue (para além do Português e do Inglês)	2 pts. por cada língua adicional, até ao máximo de 6 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	96	Porteiro (trintanário)	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	97	Serviço de Valet Parking	3	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional



	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	98	Serviço de informação e reservas	3	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	98A	Sítio na <i>Internet</i> informativo do empreendimento, possibilitando a realização de reservas e de transações <i>online</i>	3 pts., mais 2 pts. se bilingue (Português e Inglês)	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	98B	Presença ativa nas redes sociais com a publicação regular de informação (pelo menos semanal) e interação com clientes e potenciais clientes por estas vias	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	99	Serviço de aceitação e entrega de mensagens	3	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	99A	Serviço de fotocópias	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	99B	Serviço de digitalização	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	99C	Impressão gratuita de talões de embarque, <i>vouchers</i> e bilhetes	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	100	Serviço de transporte de bagagens	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
	101	Serviço de depósito de bagagens	5	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	101A	Guarda-chuva à disposição dos clientes	1	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	101B	Bicicleta à disposição dos clientes	7	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Serviço de lavandaria e engomadoria	102	Serviço de lavandaria e engomadoria	5	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	NA
	103	Serviço de lavandaria e engomadoria (entregue antes das 9h00 e pronto no mesmo dia - exceto no fim de semana)	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório
Outros serviços	104	Videovigilância em zonas públicas e de circulação	6	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	105	Aceitação de cartões de crédito ou débito	-	Obrigatório	Obrigatório	NA	NA	NA
	106	Aceitação de cartões de crédito e débito	2	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	107	Serviço de depósito de valores na receção	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	108	Serviço despertar	2	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	109	Serviço de correio	2	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	110	Venda de revistas e jornais diários	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	110A	Venda de bilhetes	3	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	111	Serviço de costura	4	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	112	Serviço de engraxar sapatos	4	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	113	Serviço de transporte privativo do empreendimento	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	114	Serviço de <i>babysitter</i>	4	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	114A	Acesso a gelo em todos os pisos de UA	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

#### 4. Lazer e negócios

Equipamentos e instalações	115	Área bruta privativa de equipamentos complementares ( <i>health club, spa, squash, etc.</i> ) por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1\text{m}^2$ <2,5m <sup>2</sup> - 5pts; $\geq 2,5\text{m}^2$ <5m <sup>2</sup> - 10pts; $\geq 5\text{m}^2$ - 15pts	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	116	Área bruta privativa de equipamentos complementares (instalações desportivas, parque infantil, etc.) por UA, quando não concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1\text{m}^2$ <2,5m <sup>2</sup> - 5pts; $\geq 2,5\text{m}^2$ <5m <sup>2</sup> - 10pts; $\geq 5\text{m}^2$ - 15pts	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	117	Área bruta privativa para reuniões por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	5 pts por cada m <sup>2</sup> /UA, até máx. de 15 pts	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	118	<i>Business center</i> (no mínimo, com computador, acesso à Internet, impressora e scanner) (13)	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	118A	Serviço de tradução a pedido	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	118B	Serviço de secretariado a pedido	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	118C	Equipamentos de conferência para utilização dos clientes (projetor, flipchart, equipamentos de videoconferência, etc.)	3	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	118D	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	118E	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	119	Ginásio (com, pelo menos, 4 equipamentos diferentes)	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	119A	Outras instalações desportivas interiores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, <i>squash</i> , etc.)	5 pts. por cada, até ao máximo de 10 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	120	<i>Spa</i> (com, pelo menos, 4 equipamentos)	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	121	Cabeleireiro	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	121A	Estabelecimentos comerciais	2 pts. por cada, até ao máximo de 6 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	122	Instalações desportivas exteriores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, minigolfe, <i>driving net</i> , <i>petanca</i> , etc.)	5 pts. por cada, no máximo de 15 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	123	Piscina exterior	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	124	Piscina interior	12	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	125	Piscina exterior aquecida	20	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	125A	Piscina interior aquecida	15	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	125B	Piscina para crianças	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	125C	Sala de jogos (com, pelo menos, 5 equipamentos ou jogos)	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	126	Golfe	15	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	127	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças até aos 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	128	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças com mais de 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	128A	Programas regulares de atividades de animação <i>indoor</i>	1 pto., mais 2 pts. se diários	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	128B	Programas regulares de atividades de animação <i>outdoor</i>	2 pts., mais 1 pto. se turismo de natureza (14) e 2 pts. se diários	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
--	-----	------------	--------	---	----	-----	------	-------

## 5. Qualidade e sustentabilidade

129	Certificação da qualidade dos serviços por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	15	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
129A	Restaurante com prémio nacional ou internacional	5 pts. se nacional, 10 pts. se internacional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
129B	Processo formal de resposta interna a reclamações	3	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
129C	Processo sistemático de recolha de opinião de clientes	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
129D	Convite sistemático aos clientes para submeter opinião no sítio na <i>Internet</i> do empreendimento	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
129E	Processo de cliente mistério realizado por entidades externas acreditadas, pelo menos uma vez em cada período de dois anos e meio	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
129F	Soluções inovadoras na oferta de espaços, equipamentos e serviços	15	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
129G	Rede alargada de parcerias com fornecedores locais numa lógica de sustentabilidade e responsabilidade local	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
130	Aproveitamento ou valorização de edificações pré-existentes, com interesse individual ou de conjunto	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
130A	Empreendimento instalado em edifício classificado ou em vias de classificação como de interesse nacional, de interesse público ou de interesse municipal, ou inserido em conjunto ou sítio com essa classificação	20	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
131	Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $\geq 1,5 \leq 2,5$ , nos termos do artigo 42.º do Código do imposto Municipal sobre Imóveis	14	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
132	Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $> 2,5$ , nos termos do artigo 42.º do Código do imposto Municipal sobre Imóveis	20	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	133	Área de espaços verdes de utilização comum	5 pts. por cada 20m <sup>2</sup> /UAat é ao máximo de 15 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	133A	Sistemas que promovam o consumo eficiente de água nos equipamentos interiores e exteriores, incluindo a utilização de fontes de água alternativas (reutilização de água, água da chuva, etc.)	3 pts. por cada sistema, até ao máximo de 15 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	133B	Sistemas que promovam o consumo eficiente de energia, incluindo a utilização de energias renováveis ou equivalente, quando não obrigatórios por lei	3 pts. por cada sistema, até ao máximo de 15 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	133C	Sistemas que promovam a qualidade do ar interior e o conforto térmico e acústico, quando não obrigatórios por lei	3 pts. por cada sistema, até ao máximo de 15 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	133D	Centro ecológico ou estrutura de interpretação ambiental	5	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	133E	Sistema de contratação e compras que promova a inclusão de critérios ambientais nos contratos e fornecimentos (compras ecológicas)	10	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	133F	Utilização de espécies autóctones da região nas áreas verdes do empreendimento	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	133G	Adoção e implementação de política de informação sobre práticas de turismo sustentável por parte dos utentes	2	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	133H	Utilização, na sua frota, de veículos automóveis ligeiros, de passageiros e/ou mercadorias, maioritariamente elétricos	4	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional



	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	134	Certificação energética ou ambiental por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	30	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
	135	Certificação, prémio ou selo de qualidade atribuído por uma entidade reconhecida nacional, estrangeira ou internacional	3 pts. por cada, até ao máximo de 6 pts.	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
<b>Total pontos opcionais por categoria</b>				<b>125</b>	<b>161</b>	<b>225</b>	<b>255</b>	<b>278</b>

**Abreviaturas:**

NA - Não aplicável

UA - Unidade(s) de alojamento

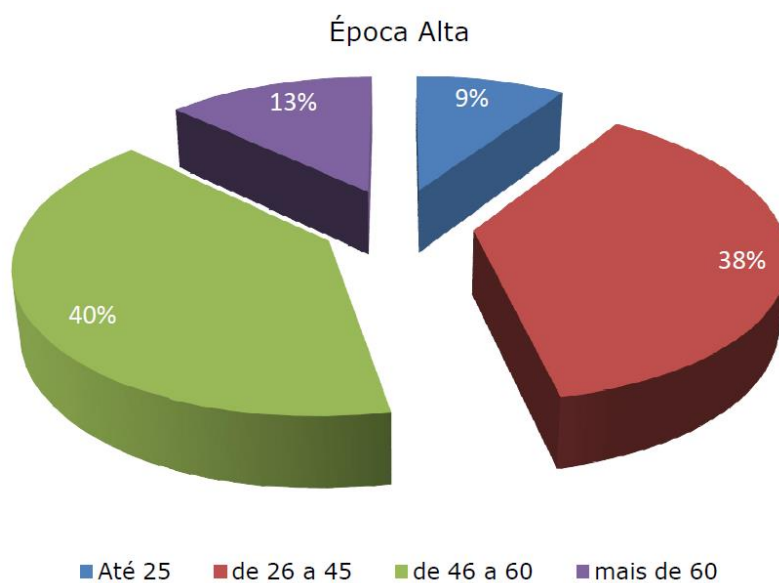
**Notas:**

- (1) Requisito opcional no caso do estabelecimento hoteleiro de 3\* ter menos de 40 quartos e seja instalado num edifício pré-existente que não tenha sido sujeito a obras de demolição da estrutura resistente.
- (2) Quando num mesmo edifício estejam instalados vários hotéis, o local de receção pode ser comum a todos.
- (3) A área bruta privativa é a superfície total, medida pelo perímetro exterior e eixos das paredes separadoras da UA, equipamento, zona funcional ou edifício em causa, não incluindo varandas, terraços, caves ou sótãos privativos.
- (4) Área útil nos termos do Regulamento Geral das Edificações Urbanas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 38382, de 7 de Agosto de 1951, na redação em vigor.
- (5) Em até 20% das UA, a área de cada UA pode ser diminuída até 10% da área mínima associada a cada categoria e tipologia de UA, desde que cumpridas, cumulativamente, as seguintes condições, consoante aplicáveis: (a) não ultrapasse a área mínima da categoria inferior dentro da mesma tipologia de UA; (b) não ultrapasse a área mínima da tipologia de UA inferior dentro da mesma categoria; e (c) se enquadre numa alteração da autorização de utilização do edifício para autorização de utilização para fins turísticos.
- (6) Zona de estar composta por: sofá ou maple, mesa de apoio e iluminação.
- (7) Zona de trabalho composta por cadeira, mesa de trabalho, iluminação e tomada elétrica.
- (8) Aplicável relativamente à opção não utilizada nos termos do requisito n.º 36.
- (9) Os estabelecimentos hoteleiros e os hotéis rurais podem ser constituídos por quartos e por apartamentos.
- (10) As suítes podem ter mais do que um quarto, devendo estes cumprir a área estipulada para os quartos suplementares e incluir uma instalação sanitária privativa. Não podem ser instaladas *kitchenettes* ou cozinhas nas suítes.
- (11) Em caso de apartamento ou suite com mais do que um quarto, entende-se que basta existir telefone ou telemóvel num dos quartos.
- (12) Incluindo almoço e jantar, em espaço adequado. Pode ser dispensado pelo Turismo de Portugal, I.P. quando o empreendimento se situar próximo de centro urbano ou em zona de vilegiatura que disponha de razoável oferta de estabelecimentos de restauração.
- (13) O *business center* deve garantir a privacidade de cada utilizador.
- (14) Nos termos definidos no Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 95/2013, de 19 de julho.

**Fonte:** Anexo I da Portaria n.º 309/2015 de 25 de setembro

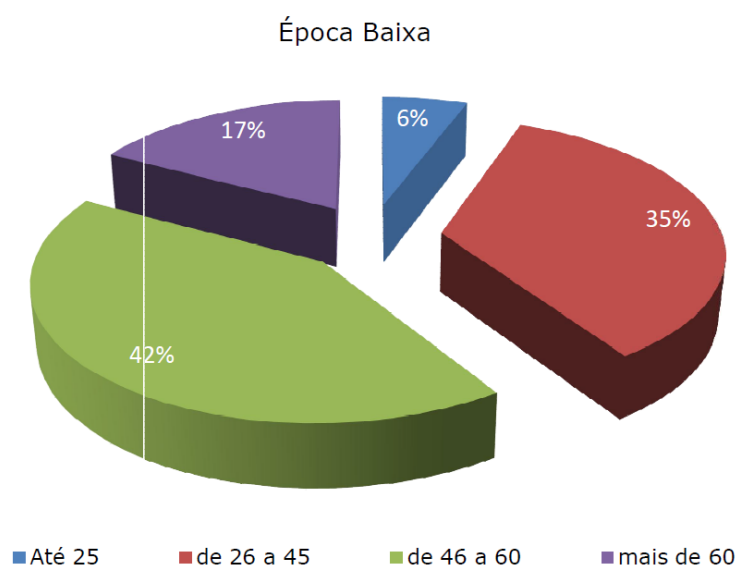
## Anexo II: Perfil dos Turistas dos Hotéis Rurais em Portugal

**Gráfico A1.** Faixa etária dos hóspedes dos hotéis rurais em época alta



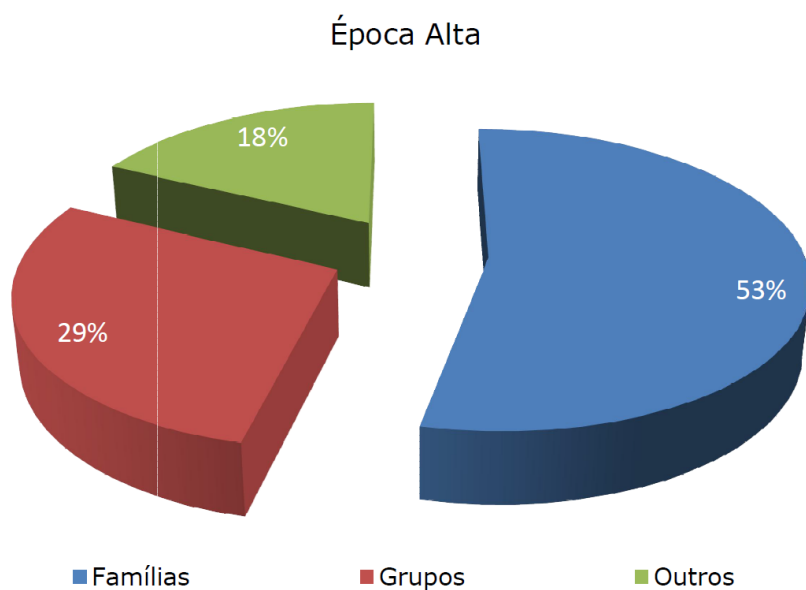
Fonte: AHRP, 2015

**Gráfico A2.** Faixa etária dos hóspedes dos hotéis rurais em época baixa



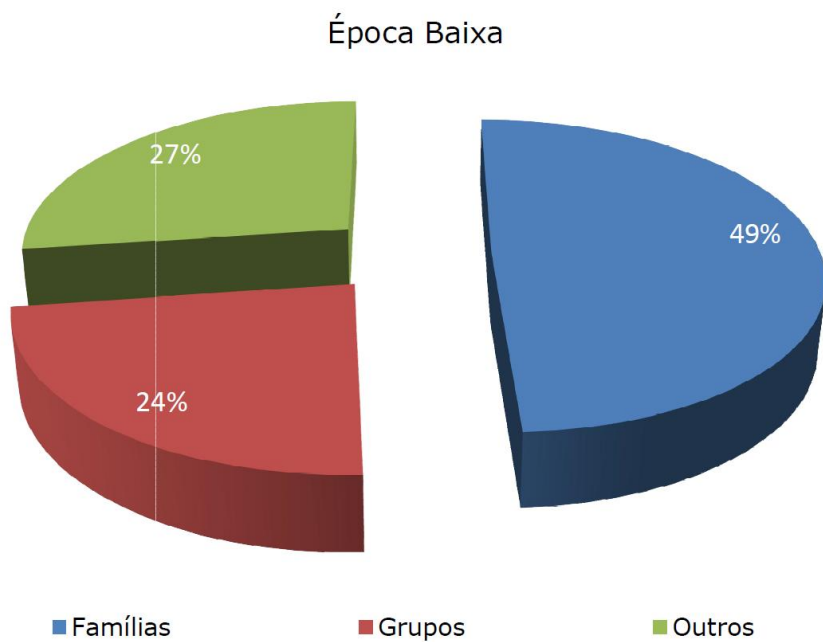
Fonte: AHRP, 2015

**Gráfico A3.** Tipo de hóspedes dos hotéis rurais em época alta



Fonte: AHRP, 2015

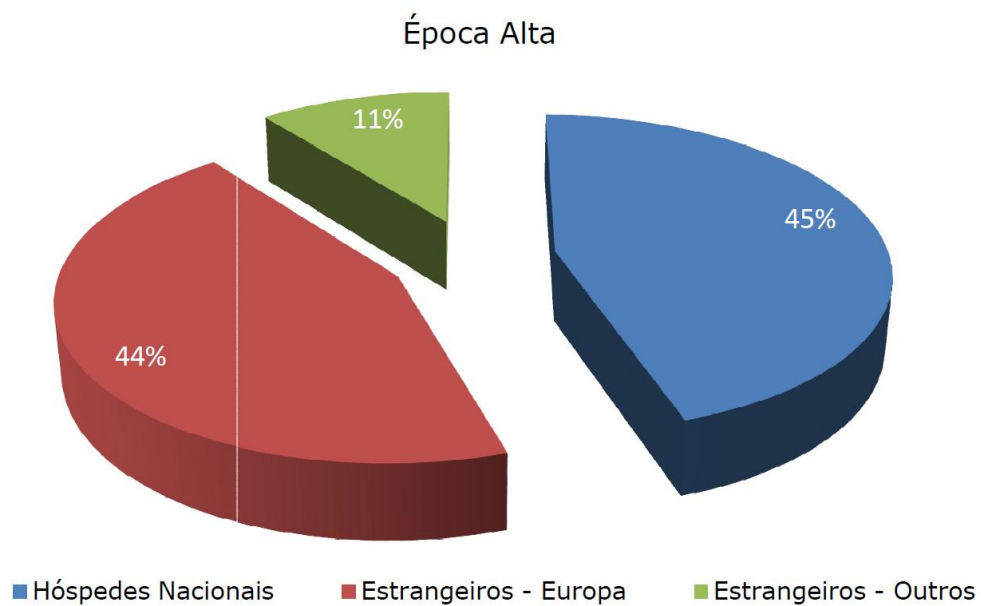
**Gráfico A4.** Tipo de hóspedes dos hotéis rurais em época baixa



Fonte: AHRP, 2015

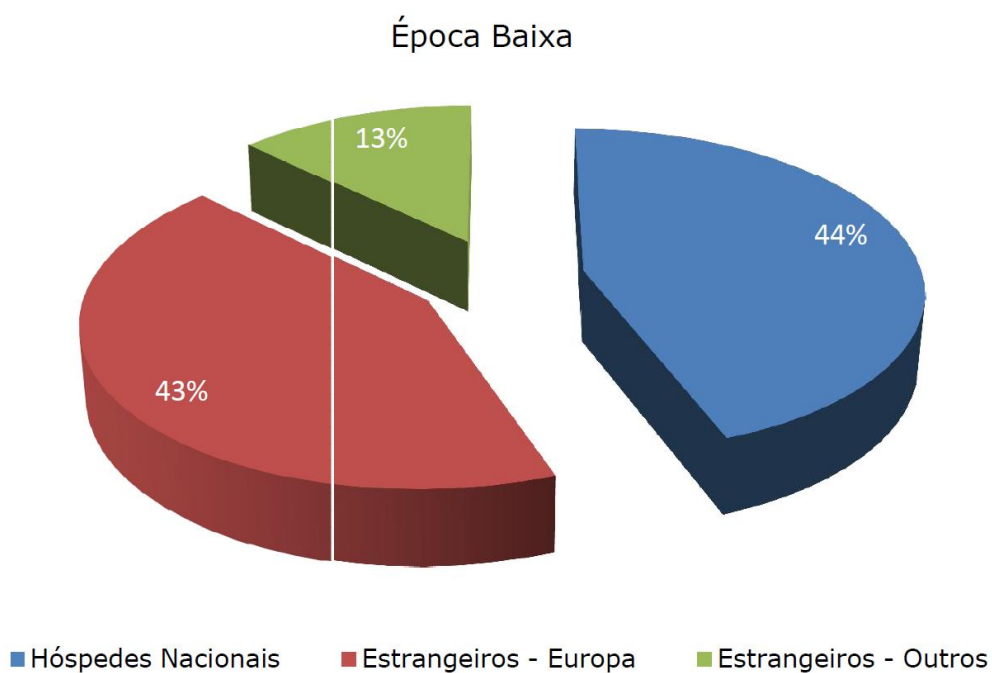


**Gráfico A5.** Nacionalidade dos hóspedes dos hotéis rurais em época alta



Fonte: AHRP, 2015

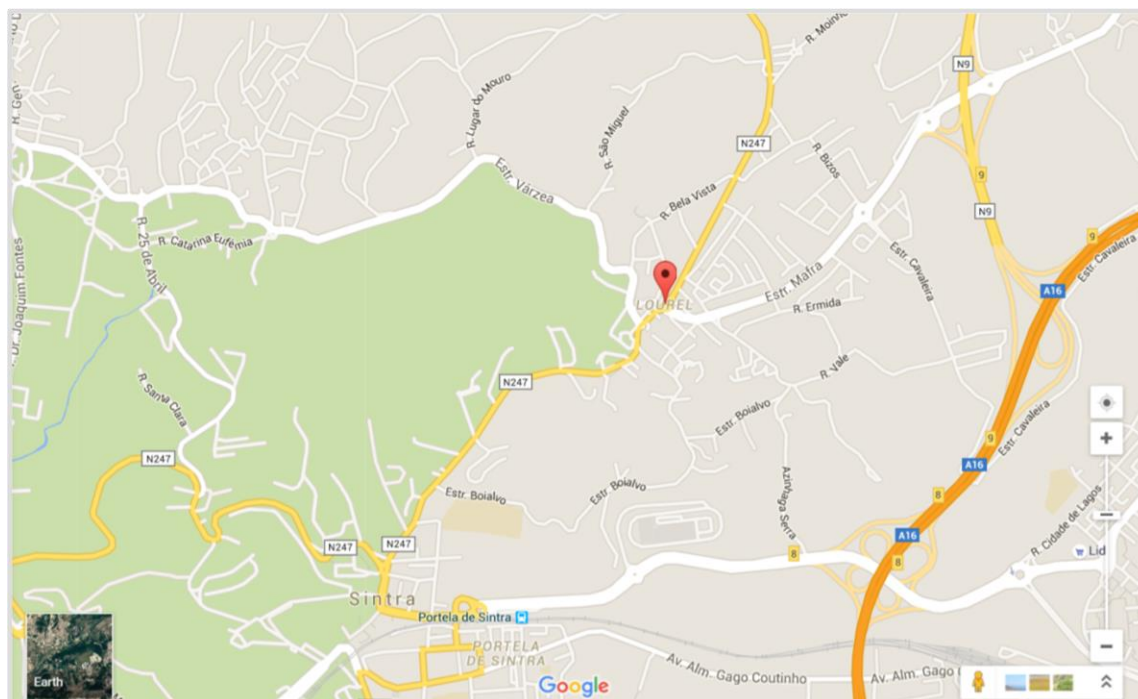
**Gráfico A6.** Nacionalidade dos hóspedes dos hotéis rurais em época baixa



Fonte: AHRP, 2015

## Anexo III: Localização do HQBS

**Figura A1.** Localização geográfica do HQBS



Fonte: Google Maps

## Anexo IV: Hóspedes na AML e Sintra

**Tabela A2.** Total de hóspedes nos estabelecimentos turísticos, segundo o seu continente ou país de residência habitual, em 2016

	Total	Portugal	Europa exceto Portugal	UE 28 (exceto Portugal)				
				Total	Alemanha	Espanha	França	Reino Unido
<b>AML</b>	6294694	1874861	3043681	2802425	386 348	566 012	579 600	320 508
<b>Sintra</b>	249 969	105 536	103 008	94 828	11 707	23 158	17 235	16 208

Fonte: INE (2017b)

**Tabela A3.** Total de hóspedes nos estabelecimentos turísticos, segundo o seu continente ou país de residência habitual, em 2016 (Continuação da tabela A2)

	África	América	Ásia	Oceânia
<b>AML</b>	107 978	824 712	384 107	59 355
<b>Sintra</b>	1 631	29 854	7 991	1 949

Fonte: INE (2017b)

## Anexo V: Tabela de Orientação Técnica, Perfil do Hotel Rural

**Tabela A4.** Variáveis existentes/inexistentes no HQBS

N.º	DESCRIÇÃO	SIM	NÃO
1	Possui categoria de hotel entre 3 a 5 estrelas	✓	
2	Possui Licenciamento pela Câmara Municipal	✓	
3	Possui licença do Turismo de Portugal	✓	
4	Promove internamente o espaço rural e produtos turísticos associados	✓	
5	Promove ações de promoção internacional	✓	
6	Possui imagem institucional	✓	
7	Possui sistema de gestão para hotelaria	✓	
8	Possui seguros obrigatórios à atividade	✓	
9	Possui certificação HACCP	✓	
10	Promove ações de divulgação do hotel em redes sociais	✓	
11	Promove, elabora ou está inserido em rotas turísticas	✓	
12	Pretende usufruir das rotas delineadas pela AHRP, usufruindo do efeito de associativismo	✓	
13	Proporciona acesso à Internet para hóspedes	✓	
14	Possui climatização dos espaços	✓	
15	Possui SPA, piscina ou ginásio	✓	
16	Dispõe de espaço de eventos	✓	
17	Possui parcerias com entidades externas, como empresas de atividades turísticas, promovendo a relação com os produtos turísticos associados à região e, assim, provocando um efeito de arrastamento económico-social e cultural na região	✓	

18	Promove a gastronomia regional	✓	
19	Promove a vinicultura regional	✓	
20	Promove o artesanato regional		✓
21	Promove património cultural da região	✓	
22	Possui produção interna de vinho, azeite, atividade agrícola, atividade pecuária	✓	
23	Permite aos hóspedes participar na confeção de alimentos	✓	
24	Promove atividades de contacto com a Natureza	✓	
25	Aproveita e valoriza as edificações pré-existentes		✓
26	Possui recursos humanos qualificados	✓	
27	Acessibilidades adequadas	✓	
28	Linguagem arquitetónica de acordo com a traça típica do local e materiais de construção que se relacionem com a região onde o hotel se insere	✓	
29	Edificado em bom estado de conservação, nomeadamente a nível de imagem exterior da construção, fachadas e vãos exteriores	✓	
30	Espaços exteriores do hotel bem conservados e coadunados com a paisagem natural que confere o espírito rural	✓	
31	Espaços gerais do hotel, designadamente zonas internas sociais, em bom estado de conservação	✓	
32	Espaços íntimos do hotel, nomeadamente os quartos e outros tipos de alojamento, em bom estado de conservação	✓	
33	Instalações sanitárias nas zonas sociais e íntimas, em bom estado de conservação	✓	

Fonte: AHRP (2015) preenchido com as variáveis do HQBS

## Anexo VI: Tabela de Classificação Hotel Rural 4 Estrelas

Tabela A5. Requisitos obrigatórios e opcionais existentes no HQBS

	N.º	Requisitos	Pontos	★★★★	<input type="checkbox"/>	Parcial	Total
Acessos	1	Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes (1)	10	Ob.	√	0	0
	2	Acesso privativo às UA	10	Ob.	√	0	0
	3	Elevador quando o edifício tenha mais de 3 pisos, incluindo o rés-do-chão	15	NA		0	0
	4	Elevador quando o edifício tenha mais de 2 pisos, incluindo o rés-do-chão	15	Ob.	√	0	0
Zonas comuns	5	Local identificado de receção (2) destinado ao <i>check in</i> , <i>check out</i> e informações aos utentes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum	---	Ob.	√	0	0
	6	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos-almoços ou bar	---	Ob.	√	0	0
	7	Instalações sanitárias	---	Ob.	√	0	0
	8	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)	10	Ob.	√	0	0
	9	Área bruta privativa (3) de estar, equipada, por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$>1\text{m}^2 < 2,5\text{m}^2 = 5\text{pts};$ $\geq 2,5\text{m}^2 < 5\text{m}^2 = 10\text{pts};$ $\geq 5\text{m}^2 = 15\text{pts}$		√	10	10
	10	Climatização das áreas comuns com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10	Ob.	√	0	10
	11	Climatização dos corredores de utentes com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10			0	10
Zonas de serviço	12	Acesso vertical de serviço aos pisos de alojamento, independente do acesso dos clientes (1)	15	Ob.	√	0	10
	13	Cozinha, ou copa se apenas forem servidos pequenos-almoços	---	Ob.	√	0	10
	14	Zona de armazenagem	---	Ob.	√	0	10

	15	Área destinada ao pessoal, composta pelo menos por instalações sanitárias e zona de vestiário	---	Ob.	✓	0	10
Unidades de alojamento (quartos e/ou apartamentos) (9)	16	Climatização das UA com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	---	Ob.	✓	0	10
	17	50% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	10		✓	10	20
	18	100% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	13		✓	13	33
	19	100% das UA com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira	---	Ob.	✓	0	33
	20	Varandas ou terraços com área mínima de 4m <sup>2</sup> em 50% das UA	5pts por cada 4m <sup>2</sup> /UA - máx. de 15		✓	15	48
	21	Fechaduras eletrónicas	5		✓	5	53
	22	Dispositivo interior de segurança adicional na porta de entrada	2		✓	2	55
	23	Percentagem da área média das UA que excede as áreas mínimas obrigatórias	≥10% = 10pts ≥20% = 12pts ≥30% = 15pts		✓	15	70
Áreas (4) dos quartos (5)	24	Área mínima dos quartos individuais	---	14,5m <sup>2</sup>	NA	0	70
	25	Área mínima dos quartos duplos	---	19,5m <sup>2</sup>	✓	0	70
	26	Área mínima dos quartos triplos	---	24,5m <sup>2</sup>	NA	0	70
	27	Suites constituídas por quarto e zona de estar equipada separável com a área mínima de 10m <sup>2</sup> (10)	5pts por cada 2 suites máx. 10pts		✓	10	80
Áreas (4) dos apartamentos (5)	28	Área mínima de apartamento com um quarto individual	---	30 m <sup>2</sup>	NA	0	80
	29	Área mínima de apartamento em estúdio	---	24 m <sup>2</sup>	NA	0	80
	30	Área mínima de apartamento com um quarto duplo	---	33 m <sup>2</sup>	✓	0	80
	31	Área mínima de cada quarto suplementar	---	14,5m <sup>2</sup>	✓	0	80
Estacionamento	32	Garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das UA do empreendimento, situado no empreendimento ou na sua proximidade	10	Ob.	✓	0	80

	33	Local que permita o estacionamento temporário de viaturas para tomada e largada de utentes e bagagens	5		√	5	85
	34	Local que permita o estacionamento temporário de autocarros para tomada e largada de utentes e bagagens	5		√	5	90
	35	Garagem privativa do empreendimento com acesso direto à receção	15		Ø	0	90
	36	Estacionamento para autocarros	5		√	5	95
Equipamento do quarto	37	Equipamento básico: cama, equipamento para ocultação da luz exterior, roupeiro ou solução equivalente, cabides, cadeira ou sofá, mesas de cabeceira ou solução de apoio equivalente, luzes de cabeceira e tomada elétrica	---	NA	NA	0	95
	38	Equipamento médio: equipamento básico mais local ou equipamento para colocar bagagens, espelho de corpo inteiro e, a pedido, cobertor ou <i>edredon</i> adicional	5	NA	NA	0	95
	39	Equipamento superior: equipamento médio mais interruptor de iluminação geral do quarto junto da cama, cesto de papéis, minibar, zona de estar (6) ou zona de trabalho (7) e, em caso de apartamento, telefone ou telemóvel (11)	5	Ob.	√	0	95
	40	Tomada elétrica acessível e livre junto da cama	2		√	2	97
	41	Adaptadores de tomadas elétricas a pedido	1		√	1	98
	42	Tomada USB acessível e livre na UA	2		√	2	100
	43	Cofre na UA	5		√	5	105
	44	Cofre na UA com tomada elétrica no seu interior	1		√	1	106
	45	Zona de estar em 50% das UA (6)	10	(8)	Ø	0	106
	46	Zona de trabalho em 50% das UA (7)	10	(8)	√	10	116
	47	Colchões com comprimento não inferior a 2m e largura não inferior a 1,10m para camas individuais e 1,80m para camas de casal	5		√	5	121
	48	Sobre colchão	5		√	5	126
	49	Cama suplementar a pedido	3		√	3	129



	50	Berço a pedido	3		√	3	132
	51	Menu de almofadas com o mínimo de três tipos	5		√	5	137
	52	Interruptor geral automático	1		√	1	138
Equip. das salas de estar e de refeições (quando existam na UA)	53	Mesa de refeições ou adaptável para o efeito, cadeiras e sofá, loiças, vidros e talheres	---	Ob.	√	0	138
Equipamento da cozinha ou kitchenette	54	Frigorífico, micro-ondas e lava-loiça	---	Ob.	√	0	138
	55	Utensílios de cozinha	---	Ob.	√	0	138
	56	Fogão ou placa e exaustor de fumos	8		√	8	146
Equipamento e acessórios sanitários	57	Equipamento básico: espelho, toalhas (1 de rosto e 1 de banho por pessoa) e suporte para toalhas	---	NA	NA	0	146
	58	Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação do lavatório, caixote do lixo, secador de cabelo, saco de lavandaria e tapete ou toalha de chão	5	Ob.	√	0	146
	59	Equipamento superior: equipamento médio mais chinelos e roupão	7		Ø	0	146
	60	Tomada elétrica junto ao lavatório ou junto ao espelho	1		√	1	147
	61	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com banheira e duche separados	10		√	10	157
	62	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com separação física entre área limpa (lavatório e duche ou banheira) e área suja (sanita)	15		√	15	172
	63	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com lavatório adicional	7		Ø	0	172
	64	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com bidé	5		√	5	177
	65	Espelho de cosmética	2		√	2	179
	66	Aquecimento de toalhas	5		√	5	184
	67	Balança	1		Ø	0	184
	68	Amenities básico: sabonete ou gel de banho	---	NA	NA	0	184
	69	Amenities médio: amenities básico mais champô e touca de banho	1	Ob.	√	0	184
	70	Amenities superior: amenities médio mais escova e pasta de dentes, lâmina e gel de	2		Ø	0	184

		barbear, lima de unhas e algodão de limpeza, a pedido					
Sistemas de vídeo e áudio	71	TV a cores com controlo remoto na UA	3		√	3	187
	72	TV a cores com controlo remoto e na modalidade <i>smart tv</i> na UA	2		√	2	189
	73	Sistema de som na casa de banho	2		√	2	191
	74	Música e filmes a pedido com mais de 20 opções	5		√	5	196
	75	Acesso a mais de 20 canais de televisão	5		√	5	201
	76	<i>Docking station</i> / colunas <i>bluetooth</i> para aparelhos de media ( <i>smartphones, ipods, tablets</i> )	2pts por cada tipo - máx. de 4 pts		√	4	205
	77	Consola de jogos, a pedido	2		√	2	207
Comunicações eletrónicas	78	Meios de comunicação com o exterior acessíveis aos utentes (pelo menos um meio de voz, telefone ou telemóvel, e um meio de escrita, fax ou correio eletrónico)	---	Ob.	√	0	207
	79	Telefone ou telemóvel na UA com acesso à rede exterior	---	NA	NA	0	207
	80	Telefone ou telemóvel na UA com acesso direto à rede exterior	2	Ob.	√	0	207
	81	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns (condicionada à cobertura do serviço)	3	Ob.	√	0	207
	82	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns	4		√	4	211
	83	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas UA (condicionada à cobertura do serviço)	6	Ob.	√	0	211
	84	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas UA	8		√	8	219
	85	Sistema de registo de mensagens de voz	2		Ø	0	219
Equipamento suplementar	86	Informações sobre o período do pequeno-almoço, a hora do <i>check-out</i> e o período de funcionamento das instalações e equipamentos do empreendimento	---	NA	NA	0	219
	87	Manual do serviço de A a Z na UA, em suporte escrito, audiovisual ou outro	2	Ob.	√	0	219
	88	<i>Amenities</i> escritório: lápis ou caneta, papel e envelopes	1		Ø	0	219
	89	<i>Amenities</i> conforto: <i>kit</i> de engraxar, calçadeira e <i>kit</i> de costura, a pedido	2		Ø	0	219

	90	Guarda chuva na UA	2		Ø	0	219
	91	Jornais diários ou informação impressa diária nas zonas comuns	2		√	2	221
Serviço de limpeza e arrumação das UA	92	Limpeza e arrumação diária das UA	---	Ob.	√	0	221
	93	Mudança de toalhas pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	---	Ob.	√	0	221
	94	Mudança diária de toalhas a pedido do cliente	5	Ob.	√	0	221
	95	Mudança de roupa de cama pelo menos uma vez por semana e sempre que mude o cliente	---	NA	NA	0	221
	96	Mudança de roupa de cama duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	5	Ob.	√	0	221
	97	Serviço de verificação dos quartos para a noite (abertura da cama, troca de toalhas e limpeza)	5		Ø	0	221
	98	Colchões higienizados pelo menos uma vez em cada três anos, com registo documental	---	Ob.	√	0	221
Serviço de alimentação e bebidas	99	Serviço de bar associado ou não a outra área	7		√	7	228
	100	Bebidas à disposição do cliente (sem serviço de bar)	---	Ob.	√	0	228
	101	Serviço de refeições 7 dias por semana (12)	10		√	10	238
	102	Equipamento para chá e café nas UA	2		Ø	0	238
	103	8 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	4	NA	NA	0	238
	104	16 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	8	Ob.	Ø	0	238
	105	24 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	12		Ø	0	238
	106	Menus especiais (por exemplo, vegetarianos, dietéticos, celíacos, desportivos)	5		√	5	243
	107	Menus infantis	2		√	2	245
	108	Carta de vinhos nacionais e estrangeiros, com indicação dos anos das colheitas, castas e outras informações relevantes	5		√	5	250
	109	Serviço de escanção ao almoço e ao jantar	6		Ø	0	250
	110	Restaurante com oferta de pratos da cozinha regional/local	3		√	3	253

Serviço de pequeno-almoço	111	Serviço de pequeno-almoço	---	NA	NA	0	253
	112	Pequeno-almoço <i>buffet</i> ou <i>à-la-carte</i>	3	Ob.	√	0	253
	113	Serviço de pequeno-almoço com a duração mínima de 4 horas	5		√	5	258
	114	Pequeno-almoço <i>à-la-carte</i> nas UA	4		Ø	0	258
Serviço de receção e acolhimento	115	Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)	---	Ob.	√	0	258
	116	Serviço de receção presencial 16 horas	2pts por cada 8h opcionais	Ob.	√	0	258
	117	Serviço de receção presencial 24 horas	2pts por cada 8h opcionais		√	6	264
	118	<i>Check-in</i> expresso automático	1		√	1	265
	119	Serviço de receção bilingue (Português e Inglês)	---	Ob.	√	0	265
	120	Serviço de receção multilingue (para além do Português e do Inglês)	2 pts por cada língua adicional - máx. de 6 pts		√	4	269
	121	Porteiro (trintanário)	5		Ø	0	269
	122	Serviço de <i>Valet Parking</i>	3		Ø	0	269
	123	Serviço de informação e reservas	3		√	3	272
	124	Sítio na <i>Internet</i> informativo do empreendimento, possibilitando a realização de reservas e de transações <i>online</i>	3 pts, mais 2 pts se bilingue (Português e Inglês)		√	5	277
	125	Presença ativa nas redes sociais com a publicação regular de informação (pelo menos semanal) e interação com clientes e potenciais clientes por estas vias	2		√	2	279
	126	Serviço de aceitação e entrega de mensagens	3	Ob.	√	0	279
	127	Serviço de fotocópias	2		√	2	281
	128	Serviço de digitalização	2		√	2	283
	129	Impressão gratuita de talões de embarque, <i>vouchers</i> e bilhetes	2		√	2	285
	130	Serviço de transporte de bagagens	5		Ø	0	285
	131	Serviço de depósito de bagagens	5	Ob.	√	0	285
	132	Guarda-chuva à disposição dos clientes	1		√	1	286

	133	Bicicleta à disposição dos clientes	7		✓	7	293
Serviço de lavanderia e engomadoria	134	Serviço de lavanderia e engomadoria	5	Ob.	✓	0	293
	135	Serviço de lavanderia e engomadoria (entregue antes das 9h00 e pronto no mesmo dia – exceto no fim de semana)	5		✓	5	298
Outros serviços	136	Videovigilância em zonas públicas e de circulação	6		✓	6	304
	137	Aceitação de cartões de crédito ou débito	---	NA	NA	0	304
	138	Aceitação de cartões de crédito e débito	2	Ob.	✓	0	304
	139	Serviço de depósito de valores na receção	---	Ob.	✓	0	304
	140	Serviço despertar	2	Ob.	✓	0	304
	141	Serviço de correio	2	Ob.	✓	0	304
	142	Venda de revistas e jornais diários	2		✓	2	306
	143	Venda de bilhetes	3		✓	3	309
	144	Serviço de costura	4		Ø	0	309
	145	Serviço de engraxar sapatos	4		Ø	0	309
	146	Serviço de transporte privativo do empreendimento	5		Ø	0	309
	147	Serviço de <i>babysitter</i>	4		✓	4	313
	148	Acesso a gelo em todos os pisos de UA	2		Ø	0	313

Equipamentos e instalações	149	Área bruta privativa de equipamentos complementares ( <i>health-club, spa, squash, etc.</i> ) por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1\text{m}^2 < 2,5\text{m}^2 = 5$ pts $\geq 2,5\text{m}^2 < 5\text{m}^2 = 10$ pts $\geq 5\text{m}^2 = 15$ pts		Ø	0	313
	150	Área bruta privativa de equipamentos complementares (instalações desportivas, parque infantil, etc.) por UA, quando não concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1\text{m}^2 < 2,5\text{m}^2 = 5$ pts $\geq 2,5\text{m}^2 < 5\text{m}^2 = 10$ pts $\geq 5\text{m}^2 = 15$ pts		Ø	0	313
	151	Área bruta privativa para reuniões por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	5 pts por cada $\text{m}^2/\text{UA}$ - máx. 15 pts		Ø	0	313

	152	Business center (no mínimo, com computador, acesso à Internet, impressora e scanner) (13)	10		√	10	323
	153	Serviço de tradução a pedido	2		Ø	0	323
	154	Serviço de secretariado a pedido	2		Ø	0	323
	155	Equipamentos de conferência para utilização dos clientes (projektor, flipchart, equipamentos de videoconferência, etc.)	3		√	3	326
	156	Acesso à Internet em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	5		√	5	331
	157	Acesso gratuito à Internet em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	2		√	2	333
	158	Ginásio (com, pelo menos, 4 equipamentos diferentes)	10		Ø	0	333
	159	Outras instalações desportivas interiores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, squash, etc.)	5 pts por cada - máx. de 10 pts		Ø	0	333
	160	Spa (com, pelo menos, 4 equipamentos)	10		Ø	0	333
	161	Cabeleireiro	5		Ø	0	333
	162	Estabelecimentos comerciais	2 pts por cada - máx. de 6 pts		√	2	335
	163	Instalações desportivas exteriores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, minigolfe, driving net, petanca, etc.)	5 pts por cada - máx. de 15 pts		√	15	350
	164	Piscina exterior	10		√	10	360
	165	Piscina interior	12		Ø	0	360
	166	Piscina exterior aquecida	20		√	20	380
	167	Piscina interior aquecida	15		Ø	0	380
	168	Piscina para crianças	5		Ø	0	380
	169	Sala de jogos (com, pelo menos, 5 equipamentos ou jogos)	5		Ø	0	380
	170	Golfe	15		Ø	0	380
	171	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças até aos 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10		Ø	0	380
	172	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças com mais de 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10		√	10	390

	<b>173</b>	Programas regulares de atividades de animação <i>indoor</i>	1 pt, mais 2 pts se diários		Ø	0	390
	<b>174</b>	Programas regulares de atividades de animação <i>outdoor</i>	2 pts, mais 1 pt se turismo de natureza (14) e 2 pts se diários		√	3	393
	<b>175</b>	Certificação da qualidade dos serviços por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	15		NA	0	393
	<b>176</b>	Restaurante com prémio nacional ou internacional	5 pts, se nacional, 10 pts se internacional		NA	0	393
	<b>177</b>	Processo formal de resposta interna a reclamações	3		√	3	396
	<b>178</b>	Processo sistemático de recolha de opinião de clientes	2		√	2	398
	<b>179</b>	Convite sistemático aos clientes para submeter opinião no sítio na <i>Internet</i> do empreendimento	2		√	2	400
	<b>180</b>	Processo de cliente mistério realizado por entidades externas acreditadas, pelo menos uma vez em cada período de dois anos e meio	5		√	5	405
	<b>181</b>	Soluções inovadoras na oferta de espaços, equipamentos e serviços	15		√	15	420
	<b>182</b>	Rede alargada de parcerias com fornecedores locais numa lógica de sustentabilidade e responsabilidade local	5		√	5	425
	<b>183</b>	Aproveitamento ou valorização de edificações pré-existentes, com interesse individual ou de conjunto	10		Ø	0	425
	<b>184</b>	Empreendimento instalado em edifício classificado ou em vias de classificação como de interesse nacional, de interesse público ou de interesse municipal, ou inserido em conjunto ou sítio com essa classificação	20		Ø	0	425
	<b>185</b>	Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $\geq 1,5 \leq 2,5$ nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis	14		Ø	0	425
	<b>186</b>	Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $> 2,5$ nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis	20		Ø	0	425
	<b>187</b>	Área de espaços verdes de utilização comum	5 pts por cada 20m <sup>2</sup> /UA - máx. 15 pts		√	15	440

188	Sistemas que promovam o consumo eficiente de água nos equipamentos interiores e exteriores, incluindo a utilização de fontes de água alternativas (reutilização de água, água da chuva, etc.)	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts		√	15	455
189	Sistemas que promovam o consumo eficiente de energia, incluindo a utilização de energias renováveis ou equivalente, quando não obrigatórios por lei	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts		√	15	470
190	Sistemas que promovam a qualidade do ar interior e o conforto térmico e acústico, quando não obrigatórios por lei	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts		√	9	479
191	Centro ecológico ou estrutura de interpretação ambiental	5		√	5	484
192	Sistema de contratação e compras que promova a inclusão de critérios ambientais nos contratos e fornecimentos (compras ecológicas)	10		√	10	494
193	Utilização de espécies autóctones da região nas áreas verdes do empreendimento	2		√	2	496
194	Adoção e implementação de política de informação sobre práticas de turismo sustentável por parte dos utentes	2		√	2	498
195	Utilização, na sua frota, de veículos automóveis ligeiros, de passageiros e/ou mercadorias, maioritariamente elétricos	4		√	4	502
196	Certificação energética ou ambiental por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	30		√	30	532
197	Certificação, prémio ou selo de qualidade atribuído por uma entidade reconhecida nacional, estrangeira ou internacional	3 pts por cada - máx. de 6 pts		Ø	0	532
<b>Total pontos opcionais por categoria</b>			<b>255</b>			<b>532</b>

- ✓ Requisito cumprido  
 ✗ Requisito não cumprido  
 Ø Requisito opcional não existente  
 NA Não Aplicável  
 ☐ Carece de declaração

Fonte: Anexo I, Portaria nº 309/2015, preenchido com os requisitos do HQBS



## **Anexo VII: Processo de Licenciamento de Empreendimentos Turísticos**

O licenciamento ou autorização dos processos respeitantes à instalação dos Empreendimentos Turísticos decorre na Câmara Municipal da área da sua implantação e segue o regime jurídico da urbanização e da edificação, observando ainda as especialidades constantes na legislação do setor. No âmbito deste regime jurídico os procedimentos administrativos processam-se mediante as seguintes fases:

### **1. Pedido de Informação Prévia (facultativo)**

Consiste num pedido de informação, a título prévio, sobre a possibilidade de instalar um empreendimento turístico e de quais os respetivos condicionalismos urbanísticos.

Procedimento:

A- a) Requerimento entregue na Câmara Municipal;

b) A Câmara Municipal consulta, em simultâneo, o Turismo de Portugal, I.P. e as outras entidades, as quais deverão emitir parecer referente ao empreendimento em questão. A não emissão de parecer por parte das entidades consultadas dentro do prazo legal entende-se como favorável. No caso de parecer desfavorável, este é vinculativo;

c) A Câmara Municipal pronuncia-se em definitivo, após a receção dos referidos pareceres ou após a data limite para a emissão dos mesmos.

B - Em alternativa, o requerente pode solicitar previamente o parecer ao Turismo de Portugal, I.P., entregando-o, juntamente com os pareceres das outras entidades consultadas, com o requerimento inicial à Câmara Municipal. A informação prévia tem a validade de um ano e uma vez aprovada vincula as entidades competentes aquando de um eventual pedido de licenciamento ou autorização da operação urbanística a que respeita. O pedido de informação prévia relativo à possibilidade de instalação de um conjunto turístico (resort) abrange a totalidade dos Empreendimentos, estabelecimentos e equipamentos que o integram.

### **2. Pedido de Licenciamento ou Comunicação prévia de Operações Urbanísticas**

Consiste num pedido, junto da Câmara Municipal, com vista à obtenção do licenciamento ou de autorização para a realização de obras de edificação referentes a Empreendimentos Turísticos.

Procedimento no que respeita aos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos turísticos, Apartamentos Turísticos e Conjuntos Turísticos:

- A- a) Requerimento entregue na Câmara Municipal para aprovação do projeto de arquitetura do empreendimento turístico;
- b) A Câmara Municipal consulta o Turismo de Portugal, I.P., bem como as outras entidades intervenientes, que deverão emitir parecer sobre o referido pedido. A não emissão de parecer por parte das entidades consultadas dentro do prazo legal entende-se como favorável. No caso de parecer desfavorável, este é vinculativo;
- c) A Câmara Municipal delibera sobre o projecto de arquitectura após a recepção dos referidos pareceres ou após a data limite para a emissão dos mesmos.

B- Em alternativa, o requerente pode solicitar previamente os pareceres às entidades competentes para se pronunciarem, entregando-os com o requerimento inicial à Câmara Municipal.

No que respeita aos Parques de Campismo e Caravanismo e aos Empreendimentos de Turismo de Habitação e de Turismo no Espaço Rural, com excepção dos Hotéis Rurais, a câmara municipal, juntamente com a emissão do alvará de licença ou a admissão da comunicação prévia para a realização de obras de edificação, fixa a capacidade máxima e atribui a classificação de acordo com o projecto apresentado.

No que respeita aos Conjuntos Turísticos (*resorts*) a entidade promotora do empreendimento pode optar por submeter conjuntamente a licenciamento ou comunicação prévia as operações urbanísticas referentes à instalação da totalidade dos componentes de um conjunto turístico (*resort*), ou, alternativamente, submeter tais operações a licenciamento ou comunicação prévia separadamente, relativamente a cada um dos componentes ou a distintas fases de instalação.

### 3. Autorização ou comunicação de Utilização para fins turísticos

Após a conclusão da obra, poderá ser requerida a concessão de autorização de utilização para fins turísticos, instruída com os seguintes elementos:

- Termo de responsabilidade subscrito pelos autores do projecto de arquitectura das obras e pelo director de fiscalização de obra, no qual atestam que o empreendimento respeita o projecto aprovado e, sendo caso disso, que as alterações introduzidas no projecto se limitam às alterações isentas de licença, juntando a memória descritiva respectiva;
- Termo de responsabilidade subscrito pelo autor do projecto de segurança contra incêndios, assegurando que a obra foi executada de acordo com o projecto aprovado e, se for caso disso, que as alterações efectuadas estão em conformidade com as normas legais e regulamentares aplicáveis em matéria de segurança contra riscos de incêndio, ou, em alternativa, comprovativo da inspeção realizada por entidades acreditadas nesta matéria;
- Termo de responsabilidade subscrito pelos autores dos projetos de especialidades relativos a instalações elétricas, acústicas, energéticas e acessibilidades ou, em alternativa,

comprovativo das inspeções realizadas por entidades acreditadas nestas matérias, atestando a conformidade das instalações existentes.

A Câmara Municipal deverá deliberar sobre a concessão de autorização de utilização para fins turísticos e emitir o alvará no prazo de 20 dias a contar da data de apresentação do requerimento, salvo quando haja lugar a vistoria nos termos previstos na lei. A emissão do alvará deve ser notificada, pela câmara municipal, ao requerente e ao Turismo de Portugal, I.P.

#### 4. Vistoria de Aprovação de Classificação

O Turismo de Portugal, I. P., no caso dos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos, Apartamentos Turísticos, Conjuntos Turísticos e Hotéis Rurais ou o presidente da Câmara Municipal, no caso dos Parques de Campismo, dos Empreendimentos de Turismo de Habitação e dos Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural, determina a realização de uma auditoria de classificação do empreendimento turístico no prazo de dois meses a contar da data da emissão do alvará de autorização utilização para fins turísticos ou da abertura do empreendimento. Após a realização da auditoria, o Turismo de Portugal, I. P., ou o presidente da Câmara Municipal, consoante os casos, fixa a classificação do empreendimento turístico e atribui a correspondente placa identificativa. A classificação dos Empreendimentos Turísticos deve ser obrigatoriamente revista de quatro em quatro anos e o respectivo pedido deve ser formulado pelo interessado ao órgão competente 6 meses antes do fim do prazo.

A classificação pode, ainda, ser revista a todo o tempo, oficiosamente ou a pedido do interessado, quando se verificar alteração dos pressupostos que determinaram a respectiva atribuição.

Nota: As informações constantes neste texto não dispensam a consulta da legislação aplicável.

Fonte: Turismo de Portugal, I.P. (2008)

## Anexo VIII: Resumo do Modelo USALI

Tabela A6. Modelo USALI

Rooms Available
Rooms Sold
Occupancy
ADR
Rooms RevPAR
Total Rev PAR
OPERATING REVENUE
Rooms
Food and Beverage
Other Operated Departments
Miscellaneous Income
<b>TOTAL OPERATING REVENUE</b>
DEPARTMENTAL EXPENSES
Rooms
Food and Beverage
Other Operated Departments
<b>TOTAL DEPARTMENTAL EXPENSES</b>
<b>TOTAL DEPARTMENTAL PROFIT</b>
UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES
Administrative and General
Information and Telecommunications Systems
Sales and Marketing
Property Operation and Maintenance
Utilities
<b>TOTAL UNDISTRIBUTED EXPENSES</b>
<b>GROSS OPERATING PROFIT</b>
MANAGEMENT FEES
<b>INCOME BEFORE NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES</b>
NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES
Income
Rent
Property and Other Taxes
Insurance
Other
<b>TOTAL NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES</b>
<b>EARNINGS BEFORE INTERESTS, TAXES, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION</b>
INTEREST, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION
Interest
Depreciation
Amortization
<b>TOTAL INTEREST, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION</b>
<b>INCOME BEFORE INCOME TAXES</b>
Income taxes
<b>NET INCOME</b>

Fonte: HANYC (2013)

## Anexo IX: Demonstração de Resultados

**Tabela A7.** Demonstração de resultados da amostra de empresas do CAE 55111

(EUR)	2014					
	Valores agregados da amostra		Valores médios por hotel		Valores médios ajustados por hotel	
	Total	% dos pro- veitos	Total	% dos pro- veitos	Total	% dos pro- veitos
Prestações de serviços	85 779 424	98%	1 949 532	98%	1 949 532	98%
Vendas de mercadorias	3 113 720	3%	70 766	3%	70 766	4%
Subsídios à exploração	121 203	0%	2 755	0%		
Trabalhos para a Própria Entidade/Variação da produção	0	0%	0	0%		
Ganhos e perdas de subsidiárias	73 222	0%	1 664	0%		
Proveitos totais	89 087 569		2 024 717		2 020 299	
Custo das mercadorias vendidas	8 206 013	9%	186 500	9%	186 500	9%
Subcontratos	2 901 098	3%	65 934	3%	65 934	3%
Trabalhos Especializados	6 343 764	7%	144 176	7%	144 176	7%
Comissões	4 625 220	5%	105 119	5%	105 119	5%
Conservação e reparação	1 975 814	2%	44 905	2%	44 905	2%
Honorários	830 968	1%	18 886	1%	18 886	1%
Publicidade e Propaganda	525 739	1%	11 949	1%	11 949	1%
Serviços Especializados - Outros	1 164 160	1%	26 458	1%	26 458	1%
Materiais	1 014 529	1%	23 057	1%	23 057	1%
Electricidade	3 314 298	4%	75 325	4%	75 325	4%
Combustíveis	1 088 348	1%	24 735	1%	24 735	1%
Água	1 200 831	1%	27 292	1%	27 292	1%
Energia e Fluidos - Outros	629 599	1%	14 309	1%	14 309	1%
Deslocações e Estadas	480 070	1%	10 911	1%	10 911	1%
Rendas e Alugueres	2 369 012	3%	53 841	3%	27 627	1%
Limpeza, Higiene e Conforto	1 536 909	2%	34 930	2%	34 930	2%
Comunicações	731 876	1%	16 634	1%	16 634	1%
Royalties	473 785	1%	10 768	1%	N/A	N/A
Seguros	491 279	1%	11 165	1%	11 165	1%
Outros Serviços Diversos	523 247	1%	11 892	1%	11 892	1%
Remuneração órgãos sociais	1 409 081	2%	32 025	2%	32 025	2%
Remuneração pessoal	20 154 534	23%	458 058	23%	458 058	23%
Encargos sobre remunerações	4 832 870	5%	109 838	5%	109 838	5%
Seguros pessoal	163 352	0%	3 713	0%	3 713	0%
Gastos com pessoal - outros	846 361	1%	19 235	1%	19 235	1%
Imparidades	4 775 538	5%	108 535	5%	108 535	5%
Outros rendimentos e ganhos	2 902 079	3%	65 956	3%	65 956	3%
Impostos	1 314 171	1%	29 868	1%	29 868	1%
Quotizações	127 350	0%	2 894	0%	2 894	0%
Outros gastos e perdas	1 756 738	2%	39 926	2%	39 926	2%
Resultado antes de impostos, amortiz. e gastos de financiamento	16 183 094		367 798		415 636	
Margem EBITDA	18%		18%		21%	
Amortizações	18 034 549		409 876		426 395	
Resultado operacional	(1 851 455)		(42 079)		(10 758)	
Juros e outros encargos de financiamento	6 971 156		158 435		226 648	
Resultado antes de impostos	(8 822 611)		(200 514)		(237 406)	
Imposto sobre o rendimento	1 457 291		33 120		16 597	
Resultado líquido	(10 279 902)		(233 634)		(254 003)	
Margem de lucro	N/A		N/A		N/A	

Fonte: Freire (2017)

# Apêndices

## **Apêndice I: Inquérito por questionário - TER**

Este inquérito tem como objetivo analisar a viabilidade de uma nova unidade hoteleira, de Turismo em Espaço Rural, a implementar em Sintra. Fará parte integrante de uma dissertação do Mestrado em Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE).

### **Caraterização das férias**

1- Costuma fazer férias em Portugal?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não (Passe para a pergunta 18)

2 - Quantas vezes por ANO sai da sua residência habitual para fazer férias (estadia de pelo menos 4 noites)?

Marcar apenas uma oval.

☐ Nunca

☐ 1 a 2 vezes

☐ 3 a 4 vezes

☐ 5 vezes ou mais

3 - Quantas vezes por ANO sai da sua residência habitual para passar fins de semana fora (estadia de pelo menos 1 noite)?

Marcar apenas uma oval.

☐ Nunca

☐ 1 a 2 vezes

☐ 3 a 4 vezes

☐ 5 vezes ou mais

4 - Quais os tipos de Turismo que procura com mais frequência?

Marque no máximo 3.

- ☐ Sol e Mar
- ☐ *Touring* (descobrir as atrações de uma região)
- ☐ Natureza
- ☐ Golfe
- ☐ Cruzeiros
- ☐ Saúde e Bem-Estar
- ☐ Gastronomia e Enologia
- ☐ Religioso

5 - Com quem costuma passar férias? Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sozinho(a)
- ☐ Com família
- ☐ Com amigos

6 - Por que tipo de alojamento costuma optar? Marcar apenas uma oval.

- ☐ Hotel
- ☐ Aparthotel
- ☐ Pousada
- ☐ Aldeamento turístico
- ☐ Estalagem
- ☐ Parque de Campismo
- ☐ Turismo em Espaço Rural
- ☐ Residência Secundária
- ☐ Casa arrendada
- ☐ Casa de familiares/amigos
- ☐ Outra:



### **Turismo em Espaço Rural**

7 - Já ficou alojado em algum estabelecimento de Turismo em Espaço Rural em Portugal?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim (Passe para a pergunta 7.1)

☐ Não (Passe para a pergunta 8)

7.1- Em que região ou regiões praticou Turismo em Espaço Rural?

☐ Norte de Portugal

☐ Centro de Portugal

☐ Sul de Portugal

☐ Região Autónoma dos Açores

☐ Região Autónoma da Madeira

☐ Em todo o país

7.2 - Quando praticou Turismo em Espaço Rural qual foi a duração da sua estada?

Marcar apenas uma oval.

☐ 1 a 2 noites

☐ 3 a 4 noites

☐ 5 a 6 noites

☐ 7 noites ou mais

8 - Quais as razões para praticar Turismo em Espaço Rural.

Marque no máximo 3 opções.

- ☐ Contacto com a Natureza
- ☐ Lazer e Descanso
- ☐ Caça
- ☐ Pesca
- ☐ Gastronomia Regional
- ☐ Enoturismo (provas de vinhos)
- ☐ Desportos Náuticos
- ☐ Desportos de Natureza
- ☐ Praias fluviais
- ☐ Piscina
- ☐ Eventos
- ☐ Atividades para crianças
- ☐ Preço

9 - Que meio(s) acha mais eficaz(es) para promover uma unidade de Turismo em Espaço Rural? Indique no máximo 2 opções.

- ☐ Sites de reservas online
- ☐ Sites de turismo
- ☐ Comunicação social (imprensa em geral)
- ☐ Agências de viagem
- ☐ Pacotes de experiências/voucher
- ☐ Participação em eventos e feiras
- ☐ Posto de Turismo da região

### **Hotel Rural em Sintra**

Imagine um Hotel Rural de 4 estrelas, situado na zona de Sintra, anexo a uma exploração de Búfalas leiteiras, para produção de leite de búfala e queijo "Mozzarella" e Galinhas Pintadas, para produção de carne e ovos. O empreendimento dispõe de uma horta e pomar biológicos. Dispõe também de uma piscina exterior aquecida, campo de jogos e um restaurante com gastronomia regional e especialidade em carne de búfalo e galinhas pintadas. Os hóspedes terão a oportunidade de participar nas atividades agropecuárias e de produção da Quinta, bem como de passeios equestres e de eco-ciclismo pela Quinta e pela região.

10 - Acha o conceito deste Hotel uma mais valia para a região de Sintra?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

11 - Estaria disposto a pernoitar neste empreendimento turístico?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não (Passe para a pergunta 12)

11.1- Se sim, quais as suas motivações? indique no máximo 2 opções.

☐ Localização

☐ Descanso

☐ Envolvente agropecuária

☐ Participação nas atividades da Quinta

☐ Contacto com animais exóticos

☐ Gastronomia específica da Quinta (biológica)

11.2 - Quantas noites estaria disposto(a) a permanecer neste Hotel Rural em Sintra?

Marcar apenas uma oval.

☐ 1 a 2 noites

☐ 3 a 4 noites

☐ 5 a 6 noites

☐ 7 noites ou mais

11.3 - Que valor acha adequado a pagar por noite nesta unidade de Turismo em Espaço Rural?  
(quarto duplo/noite com pequeno almoço incluído)

Marcar apenas uma oval.

☐ 61€ a 70€

☐ 71€ a 90€

☐ 91€ a 110€

☐ 111€ a 130€

☐ 131€ a 150€

**Informações pessoais**

12 - Qual o seu género? Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino

☐ Masculino

13 - Qual a sua idade? Marcar apenas uma oval.

☐ Menos de 20 anos

☐ 20 a 30 anos

☐ 31 a 40 anos

☐ 41 a 50 anos

☐ 51 a 60 anos

☐ Mais de 60 anos

14 - Qual a sua ocupação profissional? Marcar apenas uma oval.

- ☐ Estudante
- ☐ Estudante-trabalhador
- ☐ Desempregado(a)
- ☐ Trabalhador por conta própria
- ☐ Trabalhador por conta de outrem
- ☐ Reformado/Pensionista
- ☐ Outra:

15 - Qual o seu estado civil? Marcar apenas uma oval.

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União de facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

16 - Tem filhos?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não
- ☐ Sim, 1
- ☐ Sim, 2
- ☐ Sim, 3
- ☐ Sim, 4 ou mais

17 - Qual a sua nacionalidade?

---

18 - Qual o seu local de residência habitual? Marcar apenas uma oval.

☐ Norte

☐ Grande Porto

☐ Centro

☐ Grande Lisboa

☐ Alentejo

☐ Algarve

☐ Outra: \_\_\_\_\_

Obrigada pela sua disponibilidade e participação.

## **Apêndice II: Enquête par Questionnaire - Tourisme Rural**

Cette enquête vise à analyser la faisabilité d'une nouvelle unité hôtelière, de Tourisme en Espace Rural, en développement à Sintra. Elle fera partie intégrante d'une thèse de Master en Gestion Hôtelière de l'Ecole Supérieure d'Hôtellerie et de Tourisme d'Estoril (ESHTE).

### **Caractérisation des vacances**

1 - Passez-vous habituellement des vacances au Portugal?

Choisissez une seule option.

☐ Oui

☐ Non (Passer à la question 18)

2 - Combien de fois par AN quittez-vous votre résidence habituelle pour prendre des vacances (pour séjournez au moins 4 nuits)?

Choisissez une seule option.

☐ Jamais

☐ 1 ou 2 fois

☐ 3 ou 4 fois

☐ 5 fois ou plus

3 - Combien de fois par AN quittez-vous votre résidence habituelle pour passer un weekend (pour séjournez au moins 1 nuit)?

Choisissez une seule option.

☐ Jamais

☐ 1 ou 2 fois

☐ 3 ou 4 fois

☐ 5 fois ou plus

4 - Quels types de tourisme recherchez-vous le plus souvent?

Indiquer 3 no maximum.

- ☐ 0 Soleil et plage
- ☐ 0 Découvrir les attractions d'une région
- ☐ 0 Nature
- ☐ 0 Golf
- ☐ 0 Croisières
- ☐ 0 Santé et bien-être
- ☐ 0 Gastronomie et oenologie
- ☐ 0 Religieux

5 - Avec qui passez-vous habituellement vos vacances? Choisissez une seule option.

- ☐ 0 Seul(e)
- ☐ 0 Avec la famille
- ☐ 0 Avec des amis

6 - Quel type d'hébergement choisissez-vous habituellement?

Choisissez une seule option.

- ☐ 0 Hotel
- ☐ 0 Appart'hôtel
- ☐ 0 "Pousadas"
- ☐ 0 Village touristique
- ☐ 0 Auberge
- ☐ 0 Camping
- ☐ 0 Tourisme rural
- ☐ 0 Résidence secondaire
- ☐ 0 Meublé de tourisme
- ☐ 0 Résidence de famille l d'amis
- ☐ 0 Autre



### **Tourisme Rural**

7 - Avez-vous séjourné dans un établissement de tourisme rural au Portugal?

Choisissez une seule option.

☐ Oui (Passez à la question 7.1)

☐ Non (Passez à la question 8)

7.1- Dans quelle(s) région(s) avez-vous pratiqué le tourisme rural?

☐ Nord du Portugal

☐ Centre du Portugal

☐ Sud du Portugal

☐ Açores

☐ Madere

☐ Dans tout le pays

7.2 - Quand avez-vous pratiqué le tourisme rural quelle a été la durée de votre séjour?

Choisissez une seule option.

☐ 1 à 2 nuits

☐ 3 à 4 nuits

☐ 5 à 6 nuits

☐ 7 nuits ou plus

8 - Quelles sont les raisons de pratiquer le tourisme rural?

Indiquer 3 no maximum.

- ☐ Contact avec la nature
- ☐ Loisirs et repos
- ☐ Chasse
- ☐ Pêche
- ☐ Gastronomie régionale
- ☐ Enotourisme (dégustation de vin)
- ☐ Sports nautiques
- ☐ Sports de nature
- ☐ Plages de rivière
- ☐ Piscine
- ☐ Événements
- ☐ Activités pour les enfants
- ☐ Gamme de prix

9 - Quel(s) moyen(s) trouvez-vous le(s) plus efficace pour promouvoir une unité de tourisme rural?

Indiquer 2 no maximum.

- ☐ Sites de réservation online
- ☐ Sites touristiques
- ☐ Communication sociale (presse en général)
- ☐ Agences de voyages
- ☐ Coupon/voucher
- ☐ Participation à des événements et des foires promotionnelles
- ☐ Office de Tourisme de la région

### **Hôtel Rural à Sintra**

Imaginez un hotel rural 4 étoiles, situé dans la région de Sintra, annexer d'une ferme laitière, pour la production de lait de bufflonne et de fromage «Mozzarella» et de pintades pour la production de viande et d'oeufs. Le complexe hôtelier a un jardin biologique et un potager biologique. Il dispose également d'une piscine extérieure chauffée, d'une aire de jeux et d'un restaurant proposant une cuisine régionale et avec spécialité de viande de buffle et de pintades. Les clients auront la possibilité de participer aux activités agricoles et de production de la ferme, ainsi que des excursions équestres et éco-cyclistes à travers la ferme et la région.

10 - Trouvez-vous le concept de cet hôtel comme un valeur en plus pour la région de Sintra?

Choisissez une seule option.

☐ Oui

☐ Non

11 - Seriez-vous prêt à passer une nuit dans ce complexe touristique?

Choisissez une seule option.

☐ Oui

☐ Non (Passez à la question 12)

11.1- Si oui, quelles sont vos motivations?

Indiquer 2 no maximum.

☐ Localisation

☐ Repos

☐ Présence de la ferme

☐ Participation aux activités de la ferme

☐ Contact avec des animaux exotiques

☐ Gastronomie spécifique de l'hôtel (biologique)

11.2 - Combien de nuits seriez-vous prêt à passer dans cet hôtel rural à Sintra?

Choisissez une seule option.

- ☐ 1 à 2 nuits
- ☐ 3 à 4 nuits
- ☐ 5 à 6 nuits
- ☐ 7 nuits ou plus

11.3 - Quelle valeur pensez-vous approprié de payer par nuit, dans cette unité de Tourisme en Espace Rural? (chambre double 1 nuit avec petit déjeuner)

Choisissez une seule option.

- ☐ 61€ à 70€
- ☐ 71€ à 90€
- ☐ 91€ à 110€
- ☐ 111€ à 130€
- ☐ 131€ à 150€

### **Informations personnelles**

12 - Vous êtes?

Choisissez une seule option.

- ☐ Une femme
- ☐ Un homme

13 - Quel age avez-vous? Choisissez une seule option.

- ☐ Moins de 20 ans
- ☐ 20 à 30 ans
- ☐ 31 à 40 ans
- ☐ 41 à 50 ans
- ☐ 51 à 60 ans
- ☐ Plus de 60 ans

14 - Quelle est votre profession/occupation?

Choisissez une seule option.

- ☐ Etudiant
- ☐ Etudiant-travailleur
- ☐ Sans-emploi
- ☐ Travailleur indépendant
- ☐ Travailleur employé
- ☐ Retraité / Pensionné
- ☐ Outre

15 - Quel est votre état civil?

Choisissez une seule option.

- ☐ Célibataire
- ☐ Marié(e)
- ☐ Pacsé(e)
- ☐ Divorcé(e)
- ☐ Veuf/ veuve

16 - Avez-vous des enfants?

Choisissez une seule option.

- ☐ Non
- ☐ Oui, 1
- ☐ Oui, 2
- ☐ Oui, 3
- ☐ Oui, 4 ou plus

17 - Quelle est votre nationalité?

---

18 - Quel est votre lieu habituel de résidence?

Choisissez une seule option.

- ☐ Nord du Portugal
- ☐ Region Grande Porto
- ☐ Centre du Portugal
- ☐ Region Grande Lisboa
- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Outre: \_\_\_\_\_

Merci pour votre disponibilité et votre participation.

## **Apêndice III: Survey - Rural Tourism**

This survey aims to analyze the viability of a new hotel unit, in Tourism in Rural Space, to be implemented in Sintra. It will be part of a Master thesis in Hospitality Management of the Superior School of Hospitality and Tourism of Estoril (ESHTE).

### **Holiday Characterization**

1 - Do you usually go on holidays in Portugal?

Select only 1 option.

☐ Yes

☐ No (Go to question 18)

2 - How many times per year do you leave your usual residence to go on holidays (at least 4 nights)?

Select only 1 option.

☐ Never

☐ 1 to 2 times

☐ 3 to 4 times

☐ 5 times or more

3 - How many times per year do you leave your usual residence to spend the weekend off (at least 1 night)?

Select only 1 option.

☐ Never

☐ 1 to 2 times

☐ 3 to 4 times

☐ 5 times or more

4 - Which types of Tourism do you seek most often?

Indicate at most 3 options.

- ☐ Sun and sea
- ☐ Touring (discover the attractions of a region)
- ☐ Nature
- ☐ Golf
- ☐ Cruise travel
- ☐ Health and wellness
- ☐ Gastronomy and Enology
- ☐ Religious

5 - Who do you usually go with?

Select only 1 option.

- ☐ Alone
- ☐ With family
- ☐ With friends

6 - What type of accommodation do you usually choose? Select only 1 option.

- ☐ Hotel
- ☐ Aparthotel
- ☐ Hostel
- ☐ Tourism village
- ☐ Inn
- ☐ Camping
- ☐ Rural tourism
- ☐ Second house
- ☐ Rented house
- ☐ Friend/family house
- ☐ Other



### **Rural Tourism**

7 - Have you ever stayed at any Rural Tourism establishment in Portugal?

Select only 1 option.

- ☐ Yes (Go to question 7.1)
- ☐ No (Go to question 8)

7.1- In what region or regions did you experienced Rural Tourism?

- ☐ North Portugal
- ☐ Center of Portugal
- ☐ South Portugal
- ☐ Azores Islands
- ☐ Madeira Island
- ☐ All country

7.2 - When you practice Rural Tourism what was the duration of your stay?

Select only 1 option.

- ☐ 1 to 2 nights
- ☐ 3 to 4 nights
- ☐ 5 to 6 nights
- ☐ 7 or more nights

8 - What are the reasons for practicing Rural Tourism?

Indicate at most 3 options.

- ☐ Contact with nature
- ☐ Leisure and Recreation
- ☐ Hunt
- ☐ Fishing
- ☐ Regional Gastronomy
- ☐ Wine tourism
- ☐ Water Sports
- ☐ Nature Sports
- ☐ River beaches
- ☐ Swimming pool
- ☐ Events
- ☐ Activities for children
- ☐ Price

9 - Which way(s) do you find most effective in promoting a Rural Tourism unit?

Indicate at most 2 options.

- ☐ Online Booking websites
- ☐ Tourism websites
- ☐ Media
- ☐ Travel agency
- ☐ Coupon / voucher
- ☐ Events and trade shows
- ☐ Tourist Office of the region

### **Rural Tourism in Sintra**

Imagine a 4-stars rural hotel, located in Sintra, adjacent to a dairy farm, for production of buffalo milk and "Mozzarella" cheese and guinea fowls for production of meat and eggs. The hotel has a biological garden and orchard. It also has a heated outdoor swimming pool, playground, and a restaurant with regional cuisine and speciality in buffalo and guinea fowl meat. Guests will have the opportunity to participate in the farm and production activities as well as equestrian and eco-cycling tours through the farm and the region.

10 - Do you find the concept of this Hotel a positive asset to the Sintra region?

Select only 1 option.

☐ Yes

☐ No

11 - Would you like to stay one night in this tourist resort?

Select only 1 option.

☐ Yes

☐ No (Go to question 8)

11.1- If yes, what are your motivations?

Indicate at most 2 options.

☐ Location

☐ Rest

☐ Agricultural involvement

☐ Participation in the farm activities

☐ Contact with exotic animals

☐ Specific gastronomy of the restaurant (biological)

11.2 - How many nights would you be willing to spend at this Rural Hotel in Sintra?

Select only 1 option.

- ☐ 1 to 2 nights
- ☐ 3 to 4 nights
- ☐ 5 to 6 nights
- ☐ 7 or more nights

11.3 - How much do you think is appropriate to pay per night in this unit of Rural Tourism (double room / night with breakfast included)?

Select only 1 option.

- ☐ 61€ to 70€
- ☐ 71€ to 90€
- ☐ 91€ to 110€
- ☐ 111€ to 130€
- ☐ 131€ to 150€

**Personal Information**

12 – Gender? Select only 1 option.

- ☐ Feminine
- ☐ Masculine

13 - What is your age? Select only 1 option.

- ☐ Under 20 years
- ☐ 20 to 30 years
- ☐ 31 to 40 years
- ☐ 41 to 50 years
- ☐ 51 to 60 years
- ☐ More than 60 years

14 - What is your professional activity?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Student
- ☐ Working student
- ☐ Unemployed
- ☐ Self-employed
- ☐ Employed worker
- ☐ Retired / Pensioner
- ☐ Other

15 - What is your marital status?

Select only 1 option.

- ☐ Single
- ☐ Married
- ☐ Domestic partnership
- ☐ Divorced
- ☐ Widowed

16 - Do you have children?

Select only 1 option.

- ☐ No
- ☐ Yes, 1
- ☐ Yes, 2
- ☐ Yes, 3
- ☐ Yes, 4 or more

17 - What is your nationality?

---

18 - What is your usual place of residence?

☐ Select only 1 option.

☐ North of Portugal

☐ Grande Porto

☐ Center of Portugal

☐ Grande Lisboa

☐ Alentejo

☐ Algarve

☐ Other

Thank you for your help and participation.

## **Apêndice IV: Entrevista Modelo I- Estabelecimentos de TER de Sintra “Quinta de São Thiago”**

**Entrevistado:** Idaline Lougnarte, governanta.

**Local:** Quinta de São Thiago

### **1- Qual o conceito do vosso estabelecimento?**

Primamos pela qualidade, tentamos receber as pessoas como se estivessem na sua própria casa. A casa é um palacete do século XVI e pertence a uma família com bastante história. Foi o primeiro turismo rural da região e já o faz há mais de 35 anos.

### **2- O estabelecimento já foi construído para a vertente de turismo? Se não quando foi convertido? E porquê?**

O estabelecimento não foi construído para este propósito e nem nunca foi reconvertido, os hóspedes dormem nos quartos inicialmente existentes no edifício onde vivia a família detentora da mesma. (Nota-se na construção do palacete que há uma área destinada à família, com os quartos, sala de estar e de refeições e biblioteca e outra área destinada aos empregados, com escadas mais estreitas, com a zona da cozinha e da copa).

### **3- Quais os canais de reserva e distribuição que utilizam?**

O Booking. Neste momento, o Booking.

Há 35 anos, não existia nada disto nem era necessária porque a dona da propriedade era muito conhecida no meio social da época, portanto bastava o passa a palavra. Os primeiros hóspedes começaram a vir porque vinham a grandes eventos sociais nos mais diversos palácios da zona, como o Palácio da Pena, por exemplo, e depois como não havia alojamento suficiente para todos os convidados nos locais das festas eles acabavam por vir pernoitar nesta quinta e noutras.

### **4- Quais os meios de promoção que utilizam para captar os clientes? Qual o que tem maior expressão?**

Neste momento, não utilizamos mais nada sem ser o Booking.

### **5- Quais as características do vosso público-alvo em termos de faixa etária, nacionalidade, motivação principal, tempo médio da estadia?**

Temos muitos hóspedes franceses, dominamos a língua francesa e inglesa. O público-alvo são franceses, ingleses e estrangeiros no geral. Também recebemos portugueses, especialmente os convidados dos casamentos que realizamos e que acabam por pernoitar na quinta. Temos

uma sala de eventos com capacidade para 50 a 80 pessoas, realizamos casamentos de pequena dimensão.

No verão quem nos procura são pessoas estrangeiras para realizar casamentos ou portugueses para o mesmo motivo e que estão a viver fora e necessitam de alojar os seus convidados também eles de outras localizações. Temos o limite de 2 casamentos por mês e já temos o próximo verão todo preenchido.

Não temos muitos hóspedes individuais.

Estamos a pensar aproveitar também a sala de eventos para retiros de yoga.

Faixa etária: os clientes são maioritariamente entre os 30 e muitos anos e 40 e muitos.

Motivação principal: realização do evento ou pessoas que querem descanso e estar isolados da civilização.

Tempo médio da estadia: normalmente um fim-de-semana, por norma só temos hóspedes ao fim-de-semana.

#### **6- Como estabelecem a vossa política de preços?**

Fazemos o preço que está de acordo com o do mercado. (Não têm qualquer política de preços)

#### **7- Existem no mercado muitos fornecedores de matérias-primas?**

O grande problema são os recursos humanos, de momento, enfrentamos um grande problema porque temos que desbastar o mato à volta da propriedade e há poucas pessoas que o façam e os que fazem são pouco competentes. Também temos problemas com as pessoas que fazem a manutenção da piscina e jardim e com as empregadas de limpeza.

Em relação aos fornecedores não temos muitos problemas nem necessidades porque só fornecemos o pequeno-almoço aos hóspedes e as compotas e doces são feitos por nós.

Em relação aos fornecedores de equipamentos também não temos problemas.

#### **8- Quantas pessoas trabalham no estabelecimento? Como fazem o recrutamento?**

Trabalham 3 pessoas em permanência no espaço, contando comigo que sou a governanta.

O serviço de jardinagem e manutenção da piscina é *outsourcing*. O serviço de *catering* é uma empresa parceira que realiza.

Relativamente ao recrutamento, não fiz nenhum. Estou a gerir a quinta há um ano e as pessoas já cá trabalhavam antes de mim.

#### **9- Quais os fatores que considera importantes para ter sucesso nesta atividade?**

Os recursos humanos e o serviço de excelência e de qualidade que prestamos. Muitas vezes também temos sorte com os hóspedes famosos que temos e que fazem boas críticas e que depois impulsionam bastante as vendas.



**10- Considera que o facto de estar localizado na região de Sintra é uma mais valia no sucesso? Porquê?**

Sim. É uma região com bastante atração turística e estamos muito bem localizados, logo junto ao Parque de Monserrate e pertencemos ao Património Histórico, Cultural e Arquitetónico de Sintra o que é uma grande mais valia para o negócio.

**11- Se existirem, quais considera serem as vantagens deste tipo de alojamento para a região de Sintra?**

Eu considero que é o tipo de turismo mais adequado para a região porque é uma zona com uma história e um património muito rico. Na minha opinião, só estes alojamentos é que deviam permanecer nesta zona.

**12- Acha que há espaço no mercado para mais estabelecimentos de TER em Sintra?**

Não sei, depende muito do tipo de estabelecimento. Para estabelecimentos com história, qualidade e carácter há sempre espaço mas acho que muitas vezes há estabelecimentos que são considerados TER e não são nada TER.

## **Apêndice V:** Entrevista Modelo I- Estabelecimentos de TER de Sintra

“Quinta Verde Sintra”

**Entrevistado:** André Sena, proprietário.

**Local:** Quinta Verde Sintra

### **1. Qual o conceito do vosso estabelecimento?**

O nosso conceito é baseado na qualidade, na relação com o cliente.

### **2. O estabelecimento já foi construído para a vertente de turismo? Se não, quando foi convertido e porquê?**

O espaço inicialmente era uma propriedade da família. Mais tarde, por motivo de desemprego dos proprietários (pais do entrevistado, André Sena), foi transformado em Alojamento local.

### **3. Quais os canais de reserva e distribuição que utilizam?**

Os que atualmente são mais comuns, como é o caso do Booking e do Tripadvisor.

### **4. Quais os meios de promoção que utilizam para captar clientes? Qual o que tem maior expressão?**

Nós apostamos muito na comunicação através da *web*, valorizamos muito o *passa palavra*, achamos que as opiniões transmitidas pelos nossos clientes nas plataformas de reservas é a melhor forma de divulgarmos o nosso espaço, por isso, apostamos muito na qualidade e num serviço personalizado e adaptado a cada cliente.

### **5. Quais as características do vosso público-alvo, em termos de faixa etária? Nacionalidades? Motivação principal? Tempo médio da estada?**

Temos uma grande diversidade de faixas etárias e de nacionalidades, devido às nossas condições recebemos muitas famílias com filhos mas também muitos casais.

Ao nível da nacionalidade são maioritariamente estrangeiros, de diversas nacionalidades, mas as principais são a inglesa e francesa.

Ao nível do tempo médio, no inverno de 1 a 2 noite e no verão de 5 a 7 noites.

### **6. Como estabelecem a vossa política de preços?**

Definimos pela oferta da concorrência e analisamos o mercado em geral, tendo sempre em conta a nossa oferta específica e nunca esquecendo que não privilegiamos uma política de preços, mas sim de qualidade.

**7. Existem no mercado muitos fornecedores de mercadorias/materiais necessários à atividade para que possam negociar e optar pelo mais interessante?**

Sim, não temos qualquer problema com os nossos fornecedores nem qualquer dificuldade em encontrar tudo o que necessitamos.

**8. Quantas pessoas trabalham no estabelecimento? Como fazem o recrutamento?**

Atualmente para além dos proprietários mais uma pessoa (4 pessoas). O recrutamento foi realizado de forma direta. Não temos qualquer problema com os recursos humanos porque já era uma pessoa conhecida da família.

**9. Quais os fatores que considera mais importantes, para ter sucesso nesta atividade?**

A localização, a qualidade do serviço e começar muito bem, para não acabar mal, ou seja, apostar desde o início na qualidade tanto dos equipamentos como dos serviços porque a opinião dos clientes é muito importante.

**10. Considera que o facto de estar localizado nesta região é uma mais valia para o negócio? Porquê?**

Sem dúvida, Sintra é um ponto de interesse tanto cultural como de lazer.

**11. Se existirem, quais considera serem as vantagens deste tipo de alojamento para a região de Sintra?**

Este tipo de alojamento permite uma oferta mais personalizada e flexível. Aumenta também a oferta e torna mais requintada e mais nostálgica, indo ao encontro das características da região.

**12. Acha que há espaço de mercado para mais estabelecimentos de TER em Sintra?**

Sim, existe sempre espaço para mais TER de qualidade, mas a sazonalidade é um dos principais problemas deste tipo de negócio dificultando a sustentabilidade do mesmo.

## **Apêndice VI: Entrevista Modelo II- CMS (1)**

Esta entrevista foi realizada no âmbito de uma tese de Mestrado do curso de Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria do Estoril, da autoria da aluna Carina Ribeiro. O objetivo é colher opinião sobre o Turismo na região de Sintra, nomeadamente do TER.

**Nome Entrevistado:** Cláudia Marques

**Posto de Trabalho/ Cargo:** Técnica Superior de Urbanismo da CMS

**Data:** 24 de março de 2018

### **1. Qual a sua opinião sobre os estabelecimentos de Turismo em Sintra?**

Estão a evoluir muito em quantidade e qualidade. Quintas antigas, casas e *chalets* têm tido muito investimento ultimamente. Tem havido uma grande aposta na reabilitação e muito investimentos, especialmente estrangeiro.

Sintra está virada para o turismo com grandes políticas para o desenvolvimento de atividades económicas e incentivos ao turismo.

### **2. Na sua opinião, falta algum tipo de conceito de Turismo na região de Sintra?**

**Se sim, qual/ quais?**

Falta infraestruturas para o caravanismo e parques de campismo, que serão incrementados com o novo PDM.

### **3. Qual é, para si, o maior entrave à realização de projetos na região de Sintra?**

As servidões e restrições públicas são mesmo o maior entrave pois como se trata de um concelho com Património Mundial e Parque Nacional obriga a que se façam projetos de muita qualidade, por outro lado é muito castrador e pouco flexível.

### **4. Considera os estabelecimentos de TER importantes na região de Sintra? Se sim, porquê?**

Sim, claro. Já que não há dedicação à agricultura ao menos que as zonas rurais sejam aproveitadas e não estejam ao abandono. Para além disso, é um motor de desenvolvimento para as populações.

### **5. Como se podem aumentar ou promover a abertura de novos estabelecimentos de TER nesta região?**

A nova proposta de alteração do PDM e política de ordenamento do território permite um incentivo ao TER.

Imagine, agora, um hotel rural de 4 estrelas, situado na zona de Sintra, anexo a uma exploração de Búfalas Leiteiras, para a produção de leite de búfala e de queijo *Mozzarella* e Galinhas Pintadas, para a produção de carne e ovos. O empreendimento dispõe também de uma piscina exterior aquecida, campo de jogos e um restaurante com gastronomia regional e especialidade em carne de Búfalo e de Galinhas Pintadas. Os hóspedes terão a oportunidade de participar nas atividades agropecuárias e de produção da Quinta, bem como de passeios equestres e de Eco-ciclismo e BBT pela Quinta e pela região.

**6. Qual a sua opinião sobre o conceito deste Hotel?**

É um conceito inovador em Portugal e pode ser um nicho de mercado importante.

**7. Considera que existe procura para este conceito de Hotel Rural de 4 estrelas?**

Acho que, hoje em dia em Portugal, principalmente em Sintra, há mercado para todos os tipos, especialmente quando falamos em TER.

**8. Considera que este estabelecimento vai ser importante para a região?**

Sim, especialmente se empregar mão-de-obra da região. Para além disso vai aumentar a visibilidade da zona e trazer mais turistas e mais investimento.

Agradeço desde já a sua disponibilidade,  
Carina Ribeiro

## **Apêndice VII: Entrevista Modelo II- CMS (2)**

Esta entrevista foi realizada no âmbito de uma tese de Mestrado do curso de Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria do Estoril, da autoria da aluna Carina Ribeiro. O objetivo é colher opinião sobre o Turismo na região de Sintra, nomeadamente do TER.

**Nome Entrevistado:** Anónimo

**Posto de Trabalho/ Cargo:** Chefe de Divisão de um Departamento da CMS

**Data:** 10 de junho de 2018

### **1. Qual a sua opinião sobre os estabelecimentos de Turismo em Sintra?**

Os estabelecimentos de turismo são muito importantes para a dinâmica económica do município, sendo geradores de emprego e promovendo a divulgação do concelho.

### **2. Na sua opinião, falta algum tipo de conceito de Turismo na região de Sintra? Se sim, qual/ quais?**

Turismo de natureza é uma valência muito importante para dinamizar a área rural do concelho e creio haver um défice deste tipo de conceito.

### **3. Qual é, para si, o maior entrave à realização de projetos na região de Sintra?**

Desconhecimento e falta de apoio técnico aos empreendedores.

### **4. Considera os estabelecimentos de TER importantes na região de Sintra? Se sim, porquê?**

Sim, por contribuírem para a maior dinamização de zonas rurais assim como a fixação de população nas zonas mais desfavorecidas e despovoadas do concelho.

### **5. Como se podem aumentar ou promover a abertura de novos estabelecimentos de TER nesta região?**

Criar áreas vocacionadas para apoio específico à instalação dos empresários, explicar a tramitação dos processos e orientar na implementação dos projetos.

Imagine, agora, um hotel rural de 4 estrelas, situado na zona de Sintra, anexo a uma exploração de Búfalas Leiteiras, para a produção de leite de búfala e de queijo *Mozzarella* e Galinhas Pintadas, para a produção de carne e ovos. O empreendimento dispõe também de uma piscina exterior aquecida, campo de jogos e um restaurante com gastronomia regional e especialidade em carne de Búfalo e de Galinhas Pintadas. Os hóspedes terão a oportunidade de participar nas atividades agropecuárias e de produção da Quinta, bem como de passeios equestres e de Eco-ciclismo e BBT pela Quinta e pela região.

**6. Qual a sua opinião sobre o conceito deste Hotel?**

É um empreendimento específico com um conceito muito especializado.

**7. Considera que existe procura para este conceito de Hotel Rural de 4 estrelas?**

Não domino esta matéria mas poderá haver se for muito próximo da exploração animal e houver um conceito integrado e de proximidade ao ambiente rural.

**8. Considera que este estabelecimento vai ser importante para a região?**

Qualquer empreendimento turístico de qualidade, que crie emprego e dinamismo será seguramente importante.

Agradeço desde já a sua disponibilidade,

Carina Ribeiro

## **Apêndice VIII: Breve nota histórica da vila de Sintra**

Sintra ou Monte da Lua como também é conhecida, é uma vila rica em termos históricos, pois nela encontram-se vestígios da sua ocupação ao longo de toda a história de Portugal. Existem vestígios desde o neolítico, mas durante o domínio árabe é que é referida a sua existência em textos muçulmanos (História de Portugal, 2014).

Em 1093, Sintra foi entregue pelos mouros aos cristãos, no entanto, os islâmicos fizeram várias tentativas de reconquista devido às qualidades estratégicas do local, mas em 1147, no reinado de D. Afonso Henriques, tornou-se definitivamente cristã. Em 1154, o Rei concedeu a Carta de Foral a Sintra (História de Portugal, 2014).

D. Afonso Henriques, durante o seu reinado, mandou contruir conventos e mosteiros, nomeadamente, em Sintra. Mas foi no reinado de D. Dinis que a vila teve um grande desenvolvimento. O Castelo dos Mouros, que já era uma construção muçulmana, foi transformado no Paço Real, residência dos monarcas durante as férias (História de Portugal, 2014).

No século XIX, a região foi redescoberta pelo país e pela Europa e tornou-se o local de veraneio e lazer da aristocracia. Nesta época, foi construído o Palácio da Pena e o Palácio de Monserrate. E a construção do caminho-de-ferro impulsionou imenso o turismo na vila (História de Portugal, 2014).

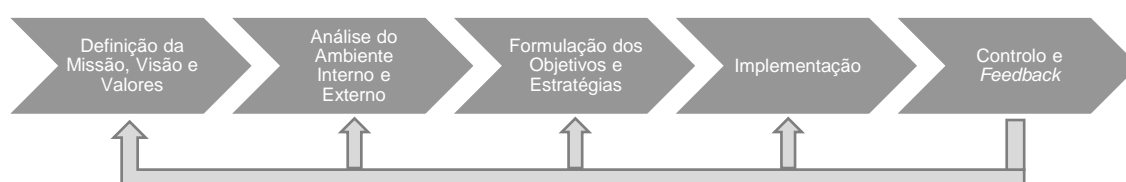
No século XX, o milionário Carvalho Monteiro mandou construir a Quinta da Regaleira. Desde 1949 que o Centro Histórico da vila está protegido pelo Plano de Urbanização de Sintra, protegendo tanto os monumentos como a Paisagem Cultural e mantendo-a preservada até aos dias de hoje (História de Portugal, 2014).



## Apêndice IX: Planeamento Estratégico (nota explicativa)

Segundo Kotler (2002), o planeamento estratégico deve iniciar-se com a definição da missão, visão e valores da empresa, passando pela análise de todo o ambiente interno e externo à mesma, seguindo-se a formulação clara dos objetivos e linhas estratégicas do negócio e, finalmente, implementam-se essas estratégias. Em todas estas etapas se devem ir aplicando medidas de controlo e de reajuste ao plano inicial sempre que necessário. A figura A2 ilustra estas etapas do planeamento estratégico.

**Figura A2.** Processo de planeamento estratégico



Fonte: Adaptado de Kotler (2002)

### Visão, Missão e Valores

Segundo Collins e Porras (1996), a visão de uma empresa engloba os princípios pelos quais a empresa se guia, a razão pela qual existe, bem como o que aspira a médio e longo prazo. Representa o legado de cada empresa e como pretende ser reconhecida no futuro.

A missão representa os resultados que a empresa pretende atingir e como o pretende fazer, qual a sua finalidade. Deve representar objetivos tangíveis e realistas (Moore, Ellsworth & Kaufman, 2011). Mostra a forma como a organização pretende ser reconhecida pelos clientes (Silva & Monteiro, 2014).

Os valores representam os princípios pelos quais as empresas se guiam e através dos quais se devem reger as ações de todos os membros da empresa. Desta forma os valores devem ser intemporais e definir a organização (Duarte & Esperança, 2014).

## Apêndice X: Análise do Ambiente Externo e Interno (nota explicativa)

Na análise do ambiente externo à empresa deve ter-se em consideração 2 tipos de ambiente: um macro ambiente e um micro-ambiente, mas ambos exteriores à organização. Deste modo deve utilizar-se vários tipos de análises.

A análise PEST permite um conhecimento do contexto em que o projeto se vai inserir (macro ambiente) e quais os aspetos que o podem favorecer ou pelo contrário quais os aspetos que o podem prejudicar ou dificultar. Esta análise vai estudar os seguintes fatores (abreviados no acrónimo PEST): políticos, económicos, sociais e tecnológicos. Posteriormente, esta análise passou a denominar-se PESTAL, na qual se acrescentou o estudo dos aspetos ambientais e legais. Após esta primeira análise, se o empreendedor continuar a acreditar na viabilidade do seu projeto deverá avançar para uma análise do ambiente interno da organização (Silva & Monteiro, 2014).

Surge assim a análise SWOT, criada por que Albert Humphrey na década de 60. Representa a análise das forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do negócio. As forças representam a vantagem competitiva da empresa face aos seus concorrentes. As fraquezas, contrariamente, são todos os pontos menos bons do negócio relativamente aos seus concorrentes. As oportunidades e as ameaças resultam da análise PESTAL e são todos os aspetos inerentes ao negócio que, face à análise do ambiente externo, se tornam oportunidades para desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou pelo contrário são uma ameaça e dificultam a progressão do negócio. Esta análise pode ser seguida de uma análise de risco para se determinar a probabilidade de ocorrência de cada um dos 4 parâmetros referidos. Após a mesma o empreendedor deverá avaliar se a sua ideia continua a ser viável ou não e se decidir continuar deverá delinear um plano para maximizar as forças e as oportunidades e minimizar as fraquezas e as ameaças (Silva & Monteiro, 2014).

A análise do contexto competitivo é, segundo Porter (1985, 2008), a análise do microambiente externo à empresa e deve ser avaliado através de 5 forças, para medir a estratégia competitiva da organização. Este modelo das 5 forças avalia a rentabilidade de um negócio e o objetivo de cada empresa será encontrar as melhores estratégias para se defender de cada uma das forças ou utilizá-las a seu favor. As 5 forças são:

- Rivalidade entre os concorrentes, que é determinada pelo número e diversidade de concorrentes atuais, a capacidade instalada, a taxa de crescimento do mercado, a diferenciação dos produtos e as barreiras à saída (Porter, 1985, 2008).
- Poder negocial dos clientes, tem essencialmente a ver com o grau de sensibilidade ao preço dos clientes, daí que seja importante uma segmentação do mercado, para que se possam atrair clientes menos sensíveis ao preço, para que se possam manter ou aumentar as margens e consequentemente o lucro (Porter, 1985, 2008).

- Poder negocial dos fornecedores, a quantidade e qualidade dos fornecedores torna-se muito importante, quanto maior o número de fornecedores, em princípio menor será o seu poder negocial pois há muita competição no setor e maior serão as possibilidades de aumentar a rentabilidade do negócio (Porter, 1985, 2008).

- Ameaça de novas entradas de concorrentes, nesta força tem muita influência as barreiras colocadas à instalação de novas empresas que podem desencorajar a sua instalação se esse processo se tornar muito exigente e dispendioso. A diferenciação dos produtos ou serviços prestados e a existência de patentes são também uma forma de fazer face a novos concorrentes (Porter, 1985, 2008).

- Ameaça de produtos substitutos, esta força tem que ser analisada do ponto de vista do consumidor bem como o seu grau de fidelidade à empresa. Quanto maior o número de produtos substitutos menos atrativa se torna a empresa e menor rentabilidade terá (Porter, 1985, 2008).

O *benchmark* é “o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes ou em relação às empresas reconhecidas como líderes nos seus segmentos” (Kearns, 1998 *op cit.* Faraco, 2006, p.6), ou seja, quando não existem concorrentes diretos de determinado negócio, por ser uma ideia inovadora, pode fazer-se esta análise a empresas líderes de mercado naquele conceito para que se possa aprender o melhor que se faz ainda que não sejam concorrentes.

*Benchmarking* consiste na análise de empresas concorrentes (*benchmarking* competitivo), nomeadamente no que toca a serviços, produtos e processos, com maior foco naqueles que pelo seu bom desempenho se tornam vantagens competitivas para o negócio. Inicialmente tem que se escolher os fatores de sucesso e as empresas concorrentes, depois fazer a recolha dos dados. No final do levantamento de resultados estes devem ser analisados para serem feitas recomendações em conformidade e depois implementá-las. Os resultados traduzem-se em indicadores como a rentabilidade, quota de mercado, produtividade, entre outros. Este processo tem inúmeras vantagens, tais como: conhecer melhor a concorrência e o grau competitivo do mercado, aprender com quem faz melhor, criar objetivos realistas, conhecer melhor a própria empresa possibilitando a melhoria das áreas em que foram detetados problemas (IAPMEI, 2017a).

## Apêndice XI: Plano de negócios (nota explicativa)

### Plano de Negócios

Para Barringer e Ireland (2006) um plano de negócios é um documento escrito que descreve em que é que consiste um novo negócio e pode ter uma dupla finalidade, interna e externa à empresa. Internamente à empresa, este documento serve para orientar os colaboradores a trabalhar tendo em vista os objetivos propostos no plano. Externamente à organização, serve para aliciar possíveis investidores e outros *stakeholders* a investir no negócio. Um plano de negócios, juntamente com todos os factos, números e projeções, deve aliciar o leitor sobre os contornos do novo negócio.

Segundo os mesmos autores, um plano de negócios deve ser um documento claro e conciso e deve seguir uma estrutura convencional, sem grandes alterações em termos de organização, pois os investidores sendo pessoas de negócios gostam de encontrar rapidamente a informação que consideram relevante para o negócio. Desta forma, existem vários livros e *softwares* que ajudam os empreendedores a realizar o seu plano de negócios. No entanto, deve evitar-se planos de negócios pré formatados e padronizados, que não demonstrem criatividade e adequação ao negócio em causa.

Segundo o IAPMEI (2017b), “internamente, o plano de negócios deverá servir para que o empreendedor reflita sobre a sua ideia e o modelo de negócio escolhido e a estructure com coerência, avaliando todas as possibilidades do seu desenvolvimento. Externamente, é uma excelente carta de apresentação do seu projeto que lhe será útil a vários níveis, desde convencer um possível sócio e/ou investidor a obter financiamento, captar parceiros e potenciais clientes ou candidatar-se a obter apoios públicos.”

Segundo Barringer e Ireland (2006), existem 3 tipos de plano de negócios: sumário ou reduzido, completo e o operacional, cujas características estão descritas na figura 4.

**Figura A3.** Diferentes tipos de planos de negócios

Sumário	Completo	Operacional
<ul style="list-style-type: none"><li>• 10-15 páginas.</li><li>• Para negócios em fase inicial de desenvolvimento.</li><li>• Objetivo de ver se existem possíveis investidores interessados na ideia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 25-35 páginas.</li><li>• Para negócios em fase de procura de financiamento.</li><li>• Serve como plano para as operações da empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 40-100 páginas.</li><li>• Direcionado para a parte interna da empresa.</li><li>• Objetivo de servir de guia operacional aos gestores do negócio.</li></ul>

Fonte: Barringer e Ireland (2006)

Para Silva e Monteiro (2014), o plano de negócios deverá ser uma análise da ideia de negócio e do seu potencial em termos comerciais e financeiros. Para os mesmos autores existem, também, 3 tipos de planos de negócios: (1) Inicial ou *start-up*; (2) Crescimento e expansão; (3) Reestruturação.

### Estrutura do Plano de Negócios

Existe uma estrutura geral e base para os planos de negócios, no entanto cada empreendedor deve adequar o conteúdo do seu negócio aos elementos estruturais que considera necessários, podendo acrescentar ou eliminar elementos (Barringer & Ireland, 2006).

Um plano de negócios deve ser persuasivo, criar uma boa impressão e cativar o leitor e a sua estrutura varia de empresa para empresa mas deve obedecer a determinadas secções, como mostra a figura 5. No entanto, a ordem das mesmas pode variar, dependendo de como se apresenta cada negócio, podem-se fundir secções, subdividir outras, dar títulos sinónimos aos propostos pelo autor (Finch, 2010).

**Figura A4.** Estruturas do plano de negócios

Barringer e Ireland (2006)	Finch (2010)	IAPMEI (2017)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumário Executivo</li> <li>• Descrição da empresa</li> <li>• Descrição do negócio</li> <li>• Análise do mercado</li> <li>• Plano de <i>marketing</i></li> <li>• Estrutura da equipa</li> <li>• Plano operacional</li> <li>• Descrição do produto</li> <li>• Projeções financeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumo</li> <li>• Introdução</li> <li>• Experiência da empresa</li> <li>• O produto</li> <li>• O mercado</li> <li>• Operações</li> <li>• Gestão</li> <li>• Proposta</li> <li>• Experiência financeira</li> <li>• Risco</li> <li>• Conclusão</li> <li>• Anexo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumário executivo</li> <li>• O histórico da companhia</li> <li>• O mercado</li> <li>• A nova ideia e posicionamento</li> <li>• O produto/ projeto</li> <li>• Estratégia comercial</li> <li>• Projeções financeiras</li> <li>• Gestão do negócio</li> <li>• Investimento necessário</li> <li>• Financiamento</li> </ul>

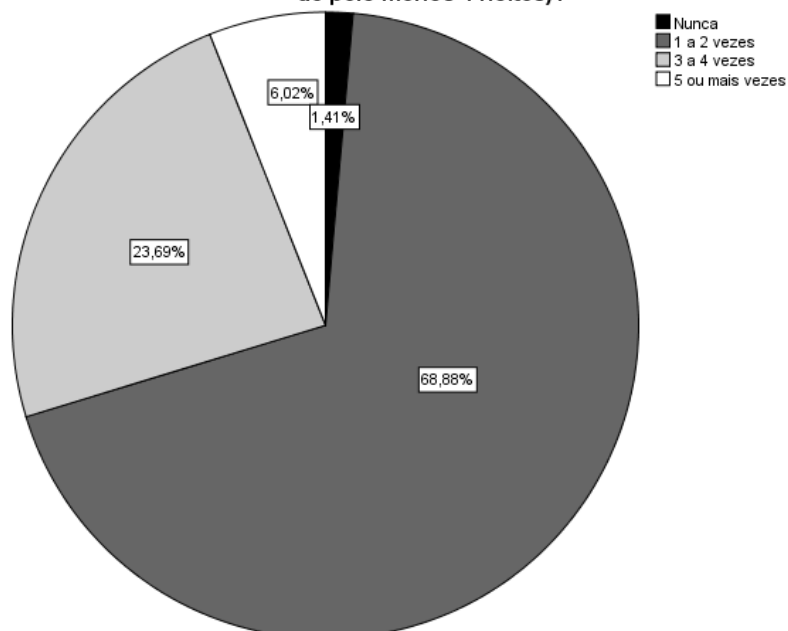
Fonte: Elaboração própria.

Embora existam muitas variações nos títulos, na ordem como os capítulos se apresentam e na subdivisão dos mesmos, conclui-se que as estruturas apresentadas são muito semelhantes entre si e que no global os capítulos exigem o mesmo tipo de informação e estudos da parte do empreendedor seja qual for a estrutura que se decida a seguir no seu plano de negócios.

## Apêndice XII: Resultados dos inquéritos por questionário

**Gráfico A7.** Resultado das respostas à questão 2 do inquérito por questionário

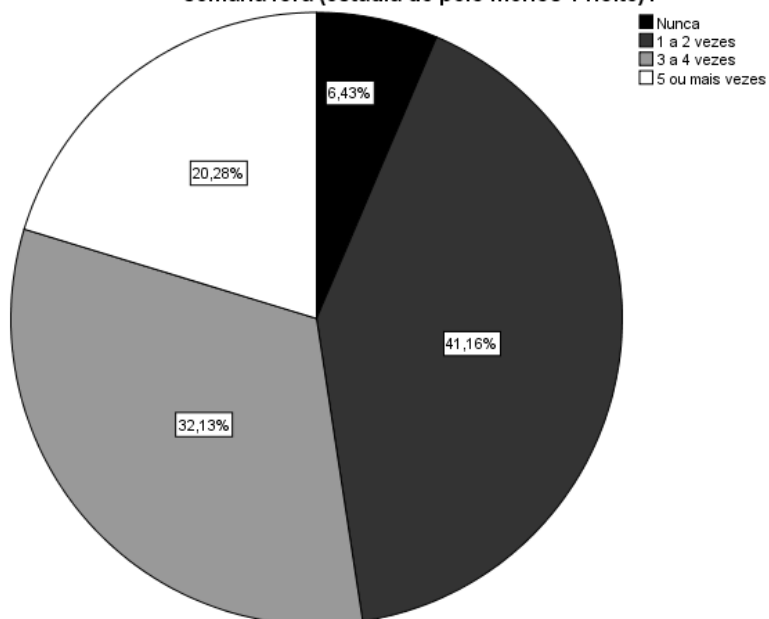
Quantas vezes por ano sai da sua residência habitual para fazer férias (estadia de pelo menos 4 noites)?



Fonte: Elaboração própria

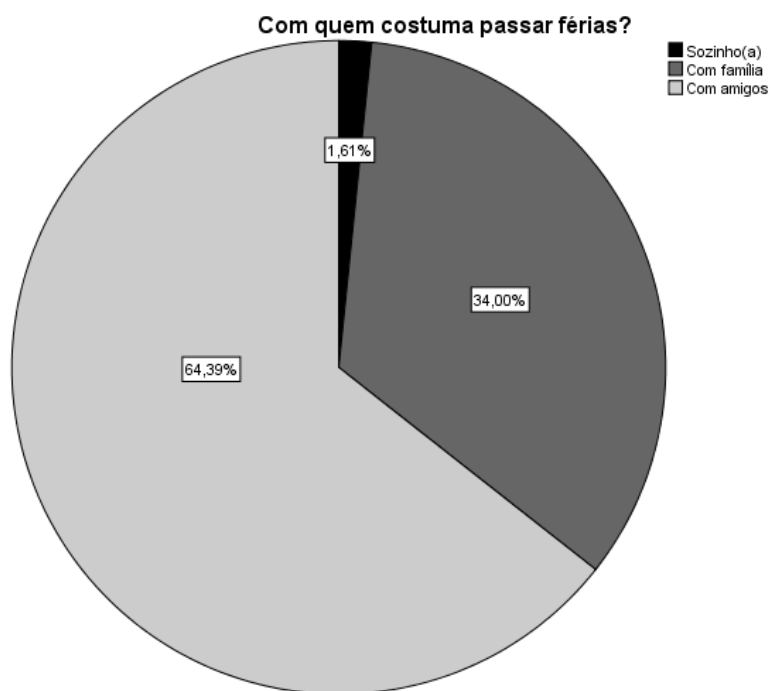
**Gráfico A8.** Resultado das respostas à questão 3 do inquérito por questionário

Quantas vezes por ano sai da sua residência habitual para passar fins-de-semana fora (estadia de pelo menos 1 noite)?



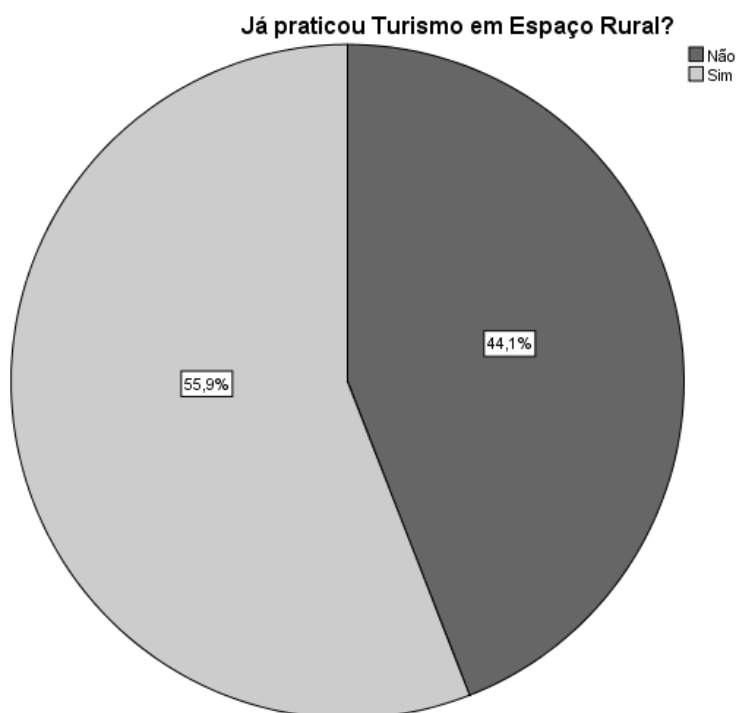
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico A9.** Resultado das respostas à questão 5 do inquérito por questionário



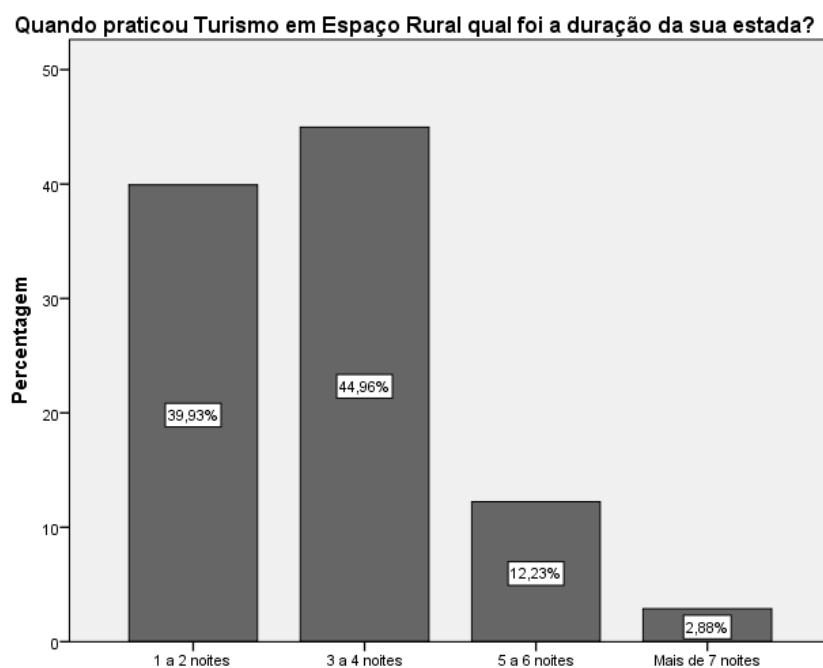
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico A10.** Resultado das respostas à questão 7 do inquérito por questionário



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico A11.** Resultado das respostas à questão 7.2 do inquérito por questionário



Fonte: Elaboração própria

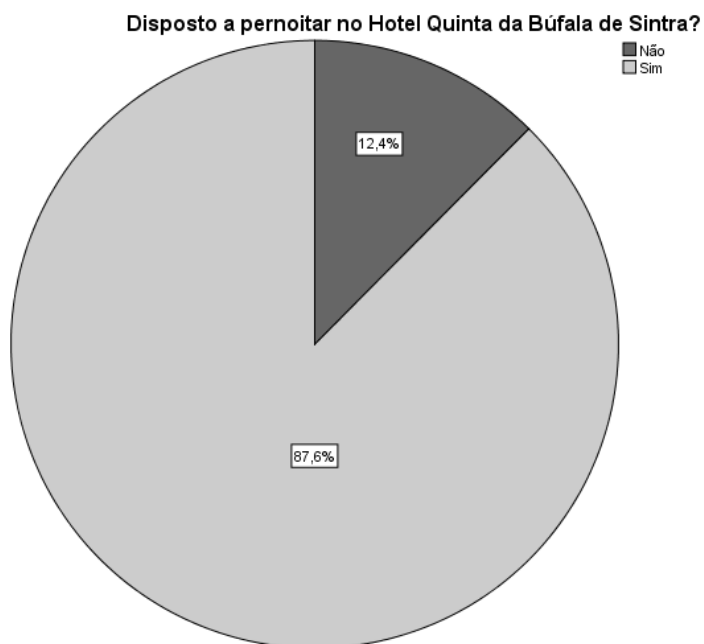
**Gráfico A12.** Resultado das respostas à questão 10 do inquérito por questionário



Fonte: Elaboração própria

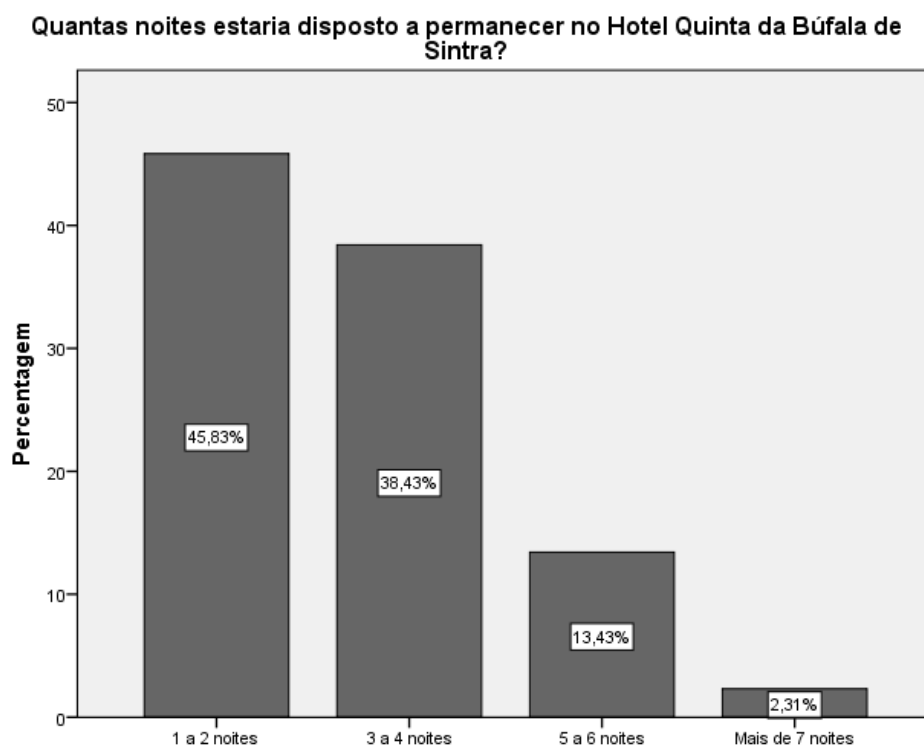


**Gráfico A13.** Resultado das respostas à questão 11 do inquérito por questionário



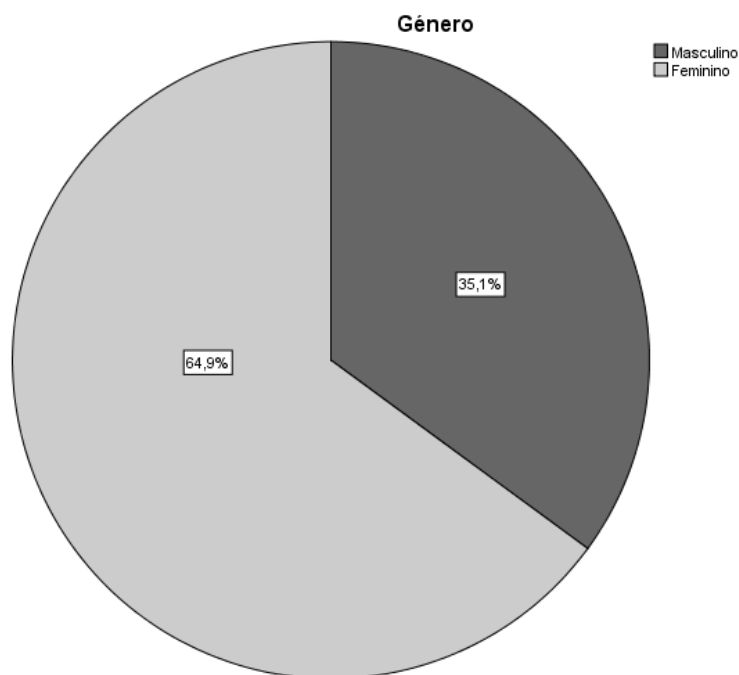
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico A14.** Resultado das respostas à questão 11.2 do inquérito por questionário



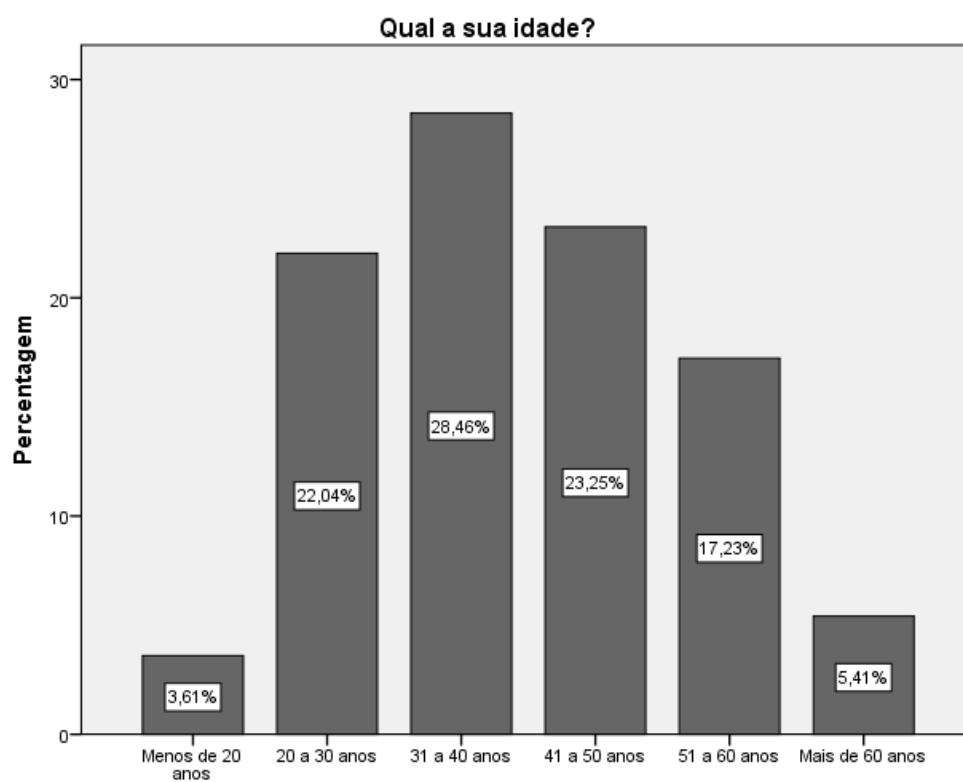
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico A15.** Resultado das respostas à questão 12 do inquérito por questionário



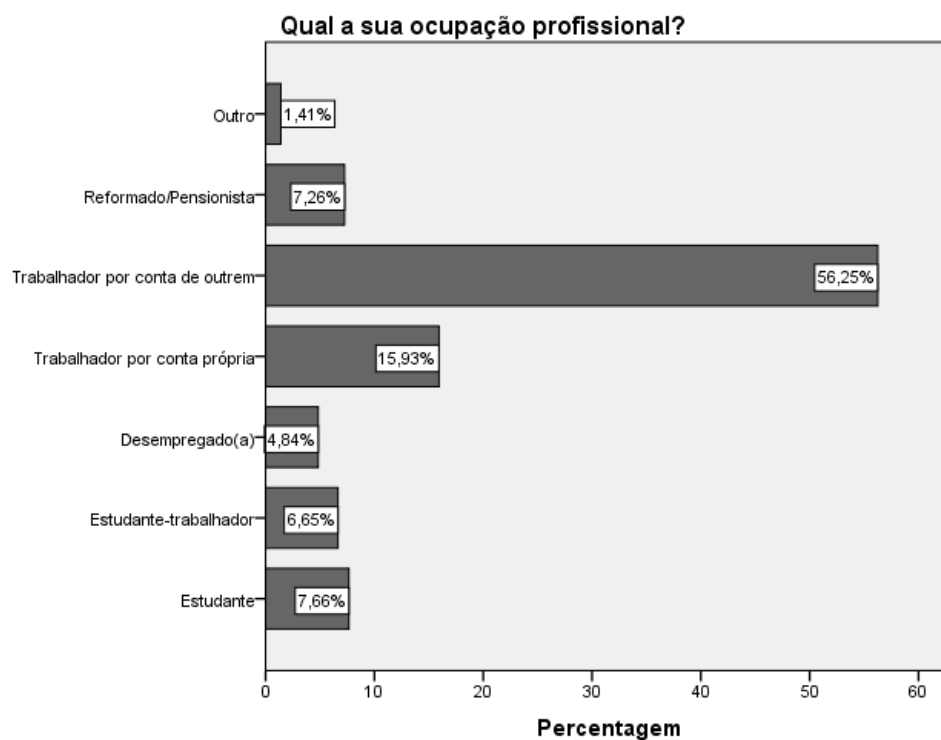
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico A16.** Resultado das respostas à questão 13 do inquérito por questionário

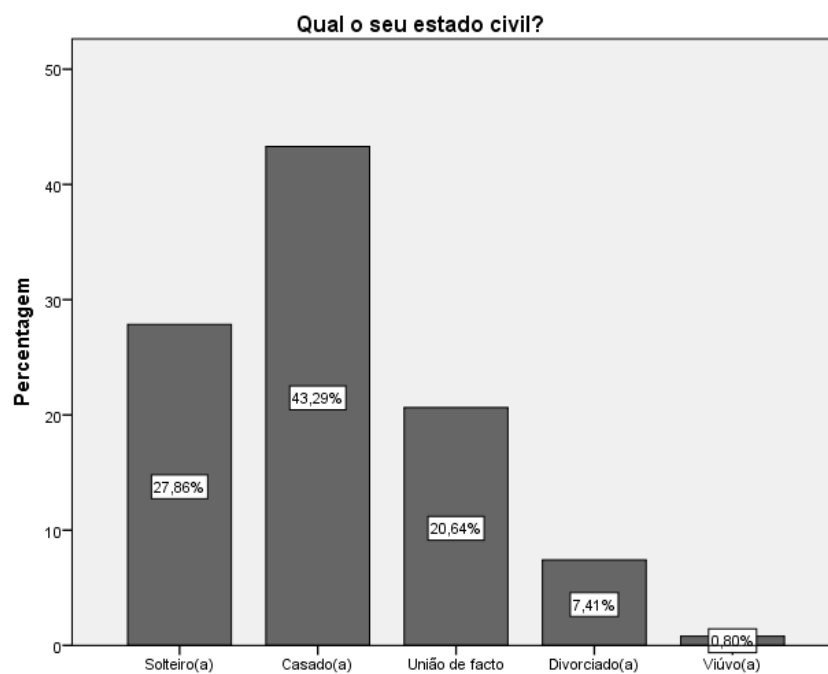


Fonte: Elaboração própria

**Gráfico A17.** Resultado das respostas à questão 14 do inquérito por questionário

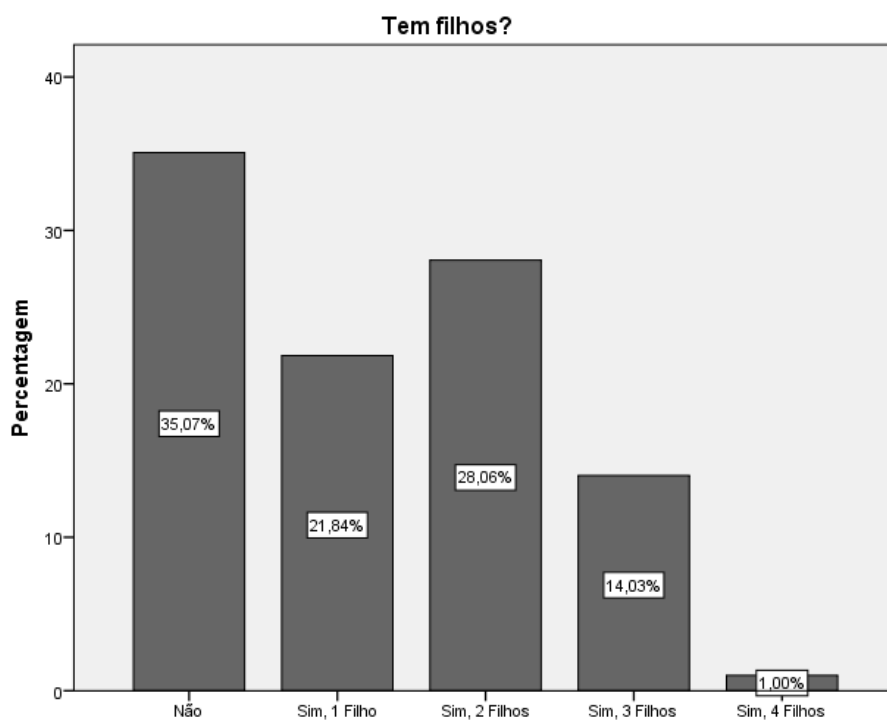


**Gráfico A18.** Resultado das respostas à questão 15 do inquérito por questionário



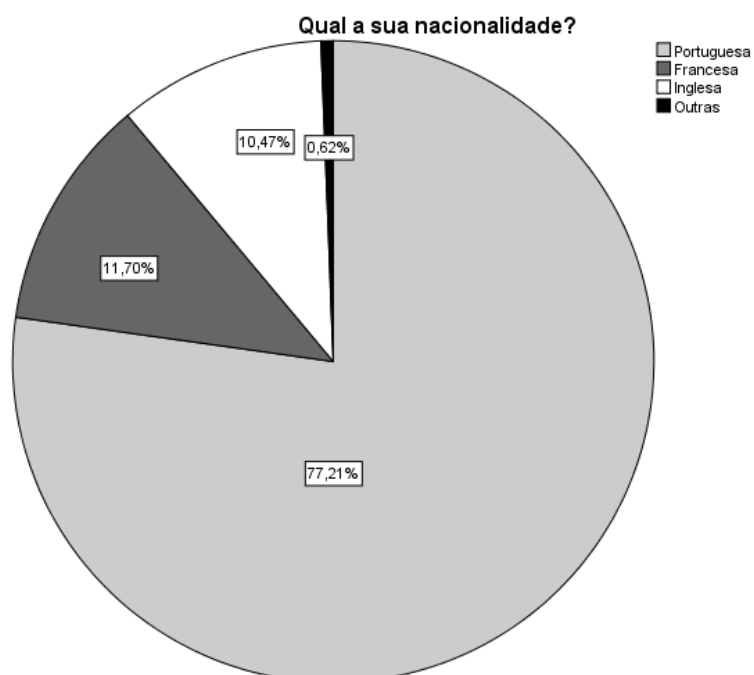
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico A19.** Resultado das respostas à questão 16 do inquérito por questionário



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico A20.** Resultado das respostas à questão 17 do inquérito por questionário



Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XIII: Análise das características dos estabelecimentos de TER e TH de Sintra

**Tabela A8.** Características dos estabelecimentos de TER e TH de Sintra

	<b>Solar do Magoito</b>	<b>Quinta Verde Sintra</b>	<b>Villa das Rosas</b>	<b>Casa Miradouro</b>	<b>Quinta de São Thiago</b>
<b>Tipologia</b>	TER- Casa de Campo	TER- Casa de Campo	Turismo de Habitação	Turismo de Habitação	Turismo de Habitação
<b>Localização</b>	Magoito, São João das Lampas	Magoito	Sintra	Sintra	Monserate
<b>Capacidade (nº hóspedes)</b>	13	10	12	17	16
<b>Unidades de alojamento</b>	6	5	6	8	8
<b>UA pessoas mobilidade reduzida</b>	1	1	0	0	0
<b>Categorias UA</b>	Quartos duplos Suites	Quarto duplo Quarto twins Suite Júnior Apartamento	Quartos duplos Apartamento	Quartos duplos Quartos twins Suites	Quartos duplos Quartos twins Suites
<b>Restaurante</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Sala Reuniões (capacidade)</b>	Sim (20 pessoas)	Não	Não	Não	Sim (sem descrição)
<b>Spa</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Piscina Exterior</b>	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
<b>Piscina Interior</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Campo Ténis</b>	Sim	Não	Não	Não	Sim
<b>Campo de Golfe</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Ginásio</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Atividades</b>	Pingue-pongue Bilhar Bicicletas Pranchas de surf	Massagens Badminton Bicicletas Excursões personalizadas	Massagens Bicicletas Equitação Caminhadas Parque Infantil	Sala de Jogos Equitação Caminhadas Biblioteca	Bicicletas Equitação Caminhadas Biblioteca Sala de música Capela
<b>Permissão animais estimação</b>	Sim	Não	Sim	Não	Sim
<b>Pontuação no Booking.com</b>	8,8	9,2	8,8	8,8	8,3

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XIV: Tarifas dos estabelecimentos TER e TH de Sintra

**Tabela A9.** Tarifas dos estabelecimentos de TER e TH de Sintra (valores em euros)

	Época Alta	Época Baixa
<b>Solar do Magoito</b>		
Quarto Duplo	150	120
<i>Suite</i>	170	140
<b>Quinta Verde Sintra</b>		
Quarto Duplo	90	70
Quarto Twin	110	90
<i>Suite Junior</i>	130	110
Apartamento (máx.2 adultos e 3 crianças)	150	130
<b>Villa das Rosas</b>		
Quarto Duplo	138	118
Apartamento (máx. 4 pessoas)	158	138
<b>Casa Miradouro</b>		
Quarto Duplo	110	80
Quarto <i>Twin</i>	125	90
<i>Suite</i>	140	110
<b>Quinta de São Thiago</b>		
Quarto Duplo	90	75
Quarto <i>Twin</i>	125	85
<i>Suite</i>	160	130

Preços por noite para 2 adultos com pequeno-almoço incluído.

Fonte: Elaboração própria com a média das tarifas encontradas na Booking.com e nos websites próprios de cada estabelecimento.

## Apêndice XV: Análise das características de estabelecimentos com conceito similar ao HQBS

**Tabela A10.** Características de estabelecimentos de TER com conceito similar ao HQBS

	<i>Quinta de Casaldronho Wine Hotel</i>	<i>Quinta da Conchada</i>	<i>Casa das Penhas Douradas</i>	<i>Hotel Quinta Búfala de Sintra</i>
<b>Tipologia</b>	TER- Hotel Rural 4*	TER- Hotel Rural 4*	TER- Hotel Rural 4*	TER- Hotel Rural 4*
<b>Localização</b>	Valdigem, Lamego	Agueira, Penacova	Penhas Douradas, Manteigas	Lourel, Sintra
<b>Capacidade (nº hóspedes)</b>	56	20	27	88
<b>Unidades de alojamento</b>	20	10	18	40
<b>UA pessoas mobilidade reduzida</b>	2	1	1	2
<b>Categorias UA</b>	Quartos duplo Suites	Quarto duplo Suite Quarto familiar	Quarto duplo Quarto duplo superior Suite	Quarto duplo Suites
<b>Restaurante</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Sala Reuniões (capacidade)</b>	Não	Não	Sim (25 pessoas)	Sim (105 pessoas)
<b>Spa</b>	Não	Sim	Sim	Não
<b>Piscina Exterior</b>	Sim	Sim	Não	Sim
<b>Piscina Interior</b>	Não	Não	Sim	Não
<b>Campo Ténis</b>	Não	Não	Não	Sim
<b>Campo de Golfe</b>	Não	Não	Não	Não
<b>Ginásio</b>	Não	Sim	Não	Não
<b>Atividades/ Material</b>	Bicicletas Caminhadas Canoagem Capela	Massagens Caminhadas Canoagem	Massagens Bicicletas Caminhadas Kayaks Raquetes de neve Biblioteca e Sala jogos	Bicicletas Caminhadas Participação nas atividades pecuárias e produção queijo
<b>Permissão animais estimação</b>	Sim	Não	Não	Sim
<b>Pontuação no Booking.com</b>	8,2	9,0	9,4	-----

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XVI: Tarifas de estabelecimentos com conceito similar ao HQBS

**Tabela A11.** Tarifas de estabelecimentos de TER com conceito similar ao HQBS (valores em euros)

	Época Alta	Época Baixa
<b>Quinta de Casaldronho Wine Hotel</b>		
Quarto Duplo	141,55	132,05
<i>Suite</i>	194,75	175,75
<b>Quinta da Conchada *</b>		
Quarto Duplo	95	60
<i>Suite</i>	125	85
Q. Familiar (2 adultos e 2 crianças)	135	95
<b>Casa das Penhas Douradas Design Hotel &amp; Spa **</b>		
Quarto Duplo	140	122,50
Quarto Duplo c/ varanda	165	147,50
Quarto Duplo Superior	175	157,50
<i>Suite</i>	270	247,50

\*Neste caso usam-se preços médios para cada uma das épocas uma vez que os preços variam para dias úteis, fins-de-semana, feriados e épocas festivas.

\*\*Na época baixa foram usados os preços médios visto o preçário variar entre os dias úteis e o fim-de-semana.

Fonte: Elaboração própria



## Apêndice XVII: Modelo de Negócios (nota explicativa)

Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolveram o Modelo de Negócios Canvas (*The Business Model Canvas*) e afirmaram que: “Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.”

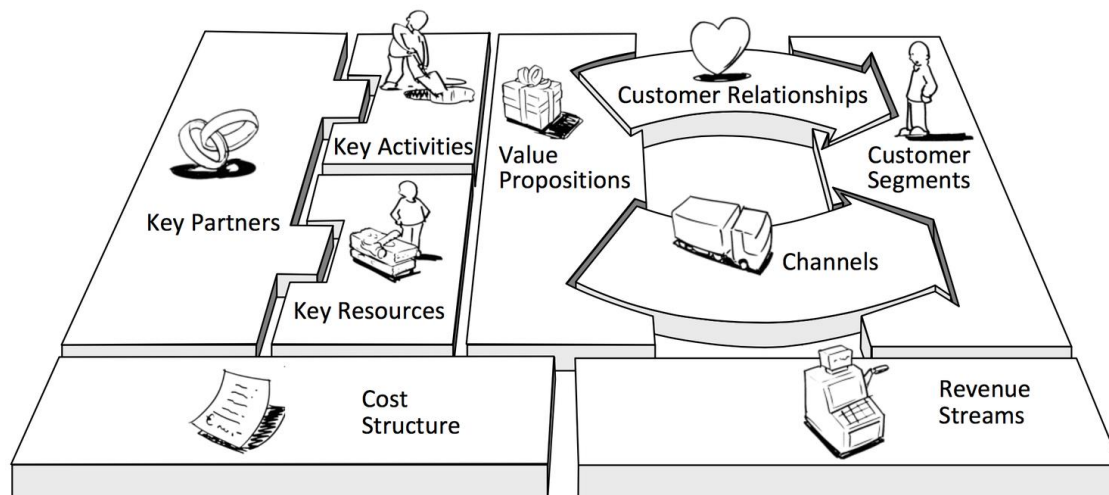
Para os mesmos autores o “Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.”

Este Modelo de Negócios é descrito por 9 componentes essenciais divididos em 4 áreas principais do negócio: clientes, oferta, infra-estruturas e viabilidade financeira. Esses 9 componentes estão esquematizados na figura A5, que esquematiza essa ferramenta visual criada por estes autores e que permite ao leitor visualizar a relação entre os 9 componentes e a importância de cada um deles na criação de valor para o cliente.

Os 9 componentes são (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- Segmento de clientes, pois uma empresa pode ter como público-alvo um ou mais segmentos de clientes.
- Proposta de valor é aquilo que é criado para satisfazer as necessidades do consumidor.
- Canais de comunicação, distribuição e vendas: as propostas de valor chegam aos clientes.
- Relacionamento com clientes: tem que se estabelecer e manter com cada um dos segmentos de clientes.
- Fontes de receita surgem quando as propostas de valor são oferecidas com sucesso aos consumidores.
- Recursos principais são todos os colaboradores e recursos ativos que permitem que as propostas de valor cheguem aos clientes.
- Atividades-chave são as atividades que os recursos principais têm de executar para conseguir realizar as propostas de valor e fazê-las chegar aos clientes.
- Parcerias principais representam as atividades ou recursos realizados por terceiros (elementos externos à empresa).
- Estrutura de custo representa os elementos do Modelo de Negócios.

**Figura A5.** Quadro do Modelo de Negócios Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

## Apêndice XVIII: Marca e Logotipo do HQBS

Figura A6. Logotipo do HQBS



Fonte: Inês Ferreira Design (2018)

## Apêndice XIX: Definição da estratégia- Modelo STP (nota explicativa)

Segundo Porter (1985), estratégia é uma linha orientadora que todas as empresas devem definir com base nos seus valores e que serve para guiar as suas ações tendo em vista atingir a missão da empresa. As empresas devem delinear uma estratégia competitiva de modo a atingirem uma posição favorável e sustentável no mercado de modo a estarem protegidas das 5 forças acima referidas.

É necessário definir uma estratégia para que a empresa consiga atingir o maior sucesso possível, para isso é necessário cativar o público-alvo do negócio e ir ao encontro das suas preferências (Dornelas *et al.*, 2008).

Deve basear-se uma boa estratégia de *marketing* no Modelo STP baseada, tal como a sigla indica, na segmentação, *targeting* e posicionamento.

Segmentação do mercado resulta na criação de grupos de clientes que têm preferências e características homogêneas entre si. Desta forma é mais fácil enumerar as necessidades e preferências dos potenciais clientes e elaborar estratégias de *marketing* adequadas ao público-alvo, tornando-as assim mais eficazes. Para a segmentação do mercado podem usar-se diferentes tipos de variáveis: demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais (Duarte & Esperança, 2014).

Os segmentos de mercado para serem úteis devem obedecer a 5 critérios: mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciadores e acionáveis na prática (Kotler & Keller, 2012).

*Targeting* é a definição do público-alvo a que se destina o negócio. Com base na segmentação do mercado escolhem-se então quais os segmentos que se pretendem atrair com determinada ideia ou negócio, tornando-se o seu público-alvo. Representam as pessoas para as quais se vão aperfeiçoar os produtos e adequar a comunicação (Kotler & Keller, 2012).

Para se fazer a escolha dos segmentos que se tornarão o *target* deve-se avaliar a atratividade de todos os segmentos e os objetivos e recursos da empresa. Neste sentido surgirão empresas especializadas em múltiplos segmentos e outras que se concentram num único (Kotler & Keller, 2012).

Posicionamento no mercado refere-se à posição que a empresa ou produto pretende atingir no mercado, ou seja, representa a forma como o negócio se apresenta ao seu *target*. Para este estudo deve-se definir a razão pela qual os consumidores devem optar por determinada empresa em detrimento dos seus concorrentes e perceber de que forma é que a empresa é percebida pelo seu *target*. Assim o processo de posicionamento requer um conhecimento profundo das necessidades dos consumidores bem como das capacidades competitivas da empresa, pressupondo, em simultâneo, disciplina e criatividade (Kotler & Keller, 2012).

Na figura A7 pode-se observar a relação entre o Modelo STP e uma boa estratégia de *marketing*.

**Figura A7.** Componentes da estratégia competitiva de uma empresa.



## Estratégia Competitiva

Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2012, p. 213)

## Apêndice XX: *Marketing mix* (nota explicativa)

O *marketing-mix* não é mais do que um conjunto das variáveis de *marketing* que a empresa utiliza para atingir os objetivos definidos dentro do seu *target* (Duarte & Esperança, 2014).

Segundo Kotler e Keller (2012) as variáveis do *marketing-mix* são conhecidas por 4P's: *product* (produto), *price* (preço), *placement* (ponto de venda ou distribuição) e *promotion* (promoção ou comunicação).

Para Thuillier (1995) é ao nível do produto que os consumidores são mais sensíveis, isto porque o produto é o elemento em que o *marketing* se baseia de uma forma geral.

Os produtos passam por quatro fases ao longo da sua vida: introdução, crescimento, maturidade e declínio. É adequada a cada fase que as empresas devem fazer a gestão do produto com base nos seguintes critérios: produzir e vender o máximo na sua forma original, sem investir no seu desenvolvimento; manipular as características do produto a baixo custo, renovando a sua imagem; manter os consumidores atuais e atrair novos; definição da marca do produto e decisões em termos de apresentação ou embalagem (Duarte & Esperança, 2014). Nesta fase deve-se descrever qual a razão para o produto ou serviço ser competitivo no mercado, as suas vantagens em relação à concorrência, as suas características (preço, qualidade, prazo de entrega, funcionalidade, flexibilidade de adequação às necessidades do consumidor, entre outras), as características que não possui mas que serão introduzidas em breve se existirem e funcionalidades do serviço pós-venda (Duarte & Esperança, 2014).

O preço contribui para a criação da imagem de marca do produto ou serviço uma vez que afeta diretamente a escolha do consumidor e indiretamente ao servir como referência para apreciação da concorrência. É um elemento muito sensível e muito variável dependendo do preço líquido do produto, do preço da concorrência, dos objetivos de posicionamento do produto e das regulamentações legais em termos de preços (Thuillier, 1995).

Reforçando a ideia anterior, Duarte e Esperança (2014) afirmam também que para o *marketing-mix* deve-se ter em conta os custos de produção (custos variáveis e fixos para o volume de produção) e a política de descontos. Para além disso, para a fixação dos preços, muitas vezes, o que mais influencia são os preços praticados pela concorrência e a segmentação do mercado-alvo para o qual o produto se destina.

Relativamente à distribuição, tem que se definir quais os canais que vão ser utilizados para que o produto se torne acessível ao consumidor (venda direta, utilização de retalhistas, grossistas ou ambos) (Thuillier, 1995).

Neste âmbito deve-se descrever quais os tipos de canais intervenientes, por quem e como vai ser distribuído o produto e como cada um dos intervenientes do processo vai ser remunerado (Duarte & Esperança, 2014).

A comunicação do produto ou serviço pode ter vários objetivos, desde dar a conhecer a empresa ou o produto ou serviço, informar a sua existência ao consumidor e as vantagens da

utilização dos seus produtos ou serviços, criar no consumidor o desejo de experimentar e ou o desejo de renovar a compra (Silva e Monteiro, 2014).

Neste ultimo passo do *marketing-mix* deve-se definir que tipo de imagem se quer passar ao consumidor, que tipo de publicidade se vai implementar, em que meios, com que regularidade, que tipo de linguagem usar e de que forma, se vão ser usados planos promocionais e em que circunstâncias (Duarte & Esperança, 2014).

A comunicação pode ser feita através de publicidade com contratação de patrocinadores identificados (media) ou através de *marketing* direto, ou seja, comunicar com clientes ou potenciais clientes através de meios não pessoais como correio ou telefone. Os veículos de comunicação mais utilizados são: *internet* (páginas próprias, redes sociais, anúncios, entre outros), televisão, rádios, jornais, revistas *outdoors*, distribuição de panfletos, cartões de visita, brindes, patrocínios a eventos, *displays* em pontos de venda, *busdoor*, anúncios em guias setoriais, participações em feiras da especialidade, entre outros. O tipo de promoção, o seu lançamento e duração são aspetos muito importantes a ter em conta visto que acarretam muitos custos e se não forem lançados no tempo oportuno podem arruinar o produto ou não ter os feitos promocionais desejados (Duarte & Esperança, 2014).

Devido a especificidade dos serviços em detrimento dos produtos, Zeithaml e Bitner (2000) sugeriram que o *marketing-mix* para os serviços deveria ser composto por 7 P's, juntando aos 4 P's anteriores mais 3 P's específicos para serviços: *people* (pessoal), *process* (processo) e *physical evidence* (evidência física ou local).

Segundo os mesmos autores, as características que diferenciam os serviços dos produtos são:

- Intangíveis e imateriais: os serviços não podem ser contabilizados, visualizados ou aferir-se um valor, tudo depende do valor que o consumidor lhe atribui para si.
- Heterogêneos: dependem de quem estar a prestar o serviço, da sua experiência e conhecimento e tem um elevado grau de risco, pois o mesmo serviço será diferente dependendo de quando é prestado, por quem é prestado e por quem é consumido, nunca será igual.
- Têm uma produção e um consumo simultâneo, o consumidor interfere com o próprio serviço pois está a consumi-lo à medida que está a ser prestado, daí que seja muito importante a relação que se estabelece entre os intervenientes.
- Perecíveis: dadas as características anteriormente descritas, especialmente a heterogeneidade dos serviços significa que um serviço que não é vendido num dado momento não pode ser vendido mais tarde, perde-se.

Passa-se agora a descrever os 3 P's adicionais para o *marketing* de serviços.

O pessoal refere-se tanto aos colaboradores que prestam o serviço como aos clientes que o recebem. Aqui deve ter-se em consideração as políticas de gestão de recursos humanos, tais como as remunerações, os incentivos e a sua formação bem como as estratégias de comunicação entre os intervenientes (Zeithaml & Bitner, 2000).

O processo está relacionado com as etapas da prestação de serviços e deve prestar-se mais atenção naquelas que estão diretamente relacionadas com uma maior satisfação do cliente (Zeithaml & Bitner, 2000).

As evidências físicas ou local onde o serviço é prestado envolve toda a decoração, *design*, equipamento, som, cheiro envolvente, sinalização, fardas dos colaboradores e todos os objetos que contribuam para o meio envolvente (Zeithaml & Bitner, 2000).



## Apêndice XXI: Coffee-Breaks e Cestos de Piquenique

**Tabela A12.** Composição e preço dos coffee-breaks

Designação Coffee-break	Composição	€/Pessoa
Simples	Água mineral, café e chá.	3
Básico	Água mineral, café, chá, bolachas, tostas e compotas.	4
Superior	Água mineral, café, chá, bolachas, tostas, compotas, bolinhos e fruta.	5
Premium	Água mineral, café, chá, bolachas, tostas, compotas, bolinhos e fruta, sandes, aperitivos salgados, sumos e leite.	8

Fonte: Elaboração própria

**Tabela A13.** Composição e preço dos cestos de piquenique

Designação Piquenique	Composição	€/Pessoa
Adulto	Wrap de salmão, rúcula e molho iogurte	20
	Pizza de frango e milho	
	Salada de massa, tomate, grão, cenouras e framboesas	
	Pão de cereais, Fatia de pão saloio, 1 compota	
	Fatia de Bolo, 1 peça de fruta da época	
	Água mineral e vinho de Colares	
Júnior	Mesma composição com doses mais pequenas. Vinho é substituído por um sumo	10

Fonte: Elaboração própria

## **Apêndice XXII: Atrações Turísticas- Património Cultural e Natural Envolvente**

São inúmeras as atrações de Sintra, entre parques, lagos, jardins exóticos, palácios, casas senhoriais, entre tantos outros. No entanto, os monumentos mais emblemáticos são: o Palácio da Pena, o Palácio Nacional de Sintra, o Castelo dos Mouros, a Quinta da Regaleira, o Palácio de Monserrate e o Convento dos Capuchos. Para além destes, é indiscutível a beleza da Serra de Sintra e as inúmeras possibilidades que esta apresenta para atividades de lazer, nomeadamente as relacionadas com o turismo de natureza.

O Palácio da Pena é um dos palácios mais exuberantes do país e até mesmo da Europa. Encontra-se construído na Serra de Sintra, a 500 metros de altitude, predominantemente do estilo Romântico mas apresenta a fusão de vários estilos arquitetónicos. A sua construção data do século XIX pela mão do Rei D.Fernando II que mandou transformar o mosteiro previamente existente num palácio. Este monumento é um dos poucos cuja decoração das salas tenta reproduzir fielmente o ambiente vivido na época em que a corte real o habitava (Parques de Sintra, 2016b).

O Palácio Nacional de Sintra situa-se no centro da vila e apresenta um estilo gótico e 2 grandes chaminés bastante características sobre as cozinhas. A Sala dos Cisnes e a Sala das Pegas são as mais decoradas e mais conhecidas. Foi o palácio mais frequentado do país, desde o século XV até 1910. (Parques de Sintra, 2016c).

O Castelo dos Mouros é uma atração muito recomendável em Sintra por ser muito diferente dos palácios e casas senhoriais aí existentes. Foi construído pelos Mouros no século IX e abandonado depois da Conquista Cristã, foi posteriormente recuperado no reinado de D. Fernando II, no século XIX, tornando-se as ruínas românticas mais emblemáticas presentes nos jardins do Palácio da Pena (Parques de Sintra, 2016d).

A Quinta da Regaleira é composta por uma mansão do estilo gótico datada do século XIX e apresenta inúmeros jardins e sistemas de túneis secretos com símbolos religiosos e ocultos, o que lhe confere um carácter bastante misterioso. Foi propriedade do Dr. António Augusto Carvalho Monteiro, responsável pelas suas maiores alterações e ampliação (Fundação CulturSintra, 2016).

O Parque e Palácio de Monserrate situa-se perto do centro histórico da vila. Datado do século XIX é uma criação Romântica que combina influências góticas, indianas, mouriscas e motivos exóticos. Os jardins possuem espécies exóticas provenientes de todo o Mundo, tornando-o num dos jardins botânicos mais ricos do país (Parques de Sintra, 2016e).

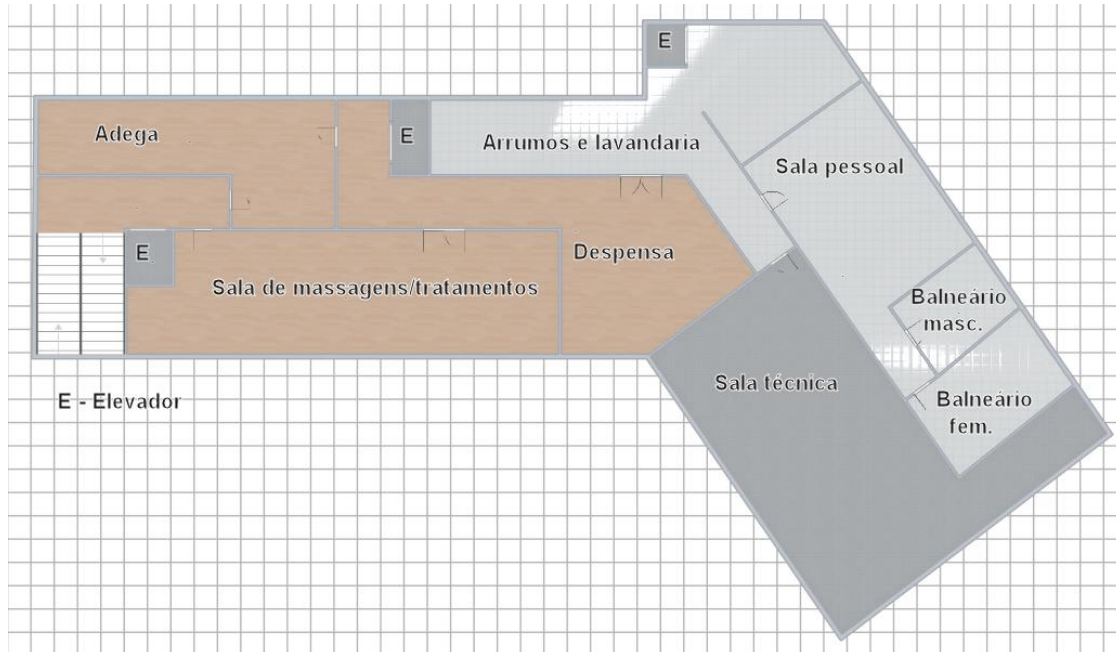
O Convento dos Capuchos é um convento Franciscano, pequeno, rústico e com uma decoração pobre, construído em integração com a natureza. É, também, conhecido como o “Convento da Cortiça”, devido à grande utilização deste material na decoração das suas divisões (Parques de Sintra, 2016f).

Para além dos monumentos acima descritos e das exuberantes paisagens de Serra, as praias da costa de Sintra são das mais procuradas do país, tanto para lazer como para a prática de desportos marítimos (Turismo de Portugal, 2013).

A Praia das Mações é muito apreciada para fazer praia enquanto a Praia Grande é palco de grandes competições nacionais e internacionais de *surf*, *bodyboard* e *skimming* e tem, também, uma piscina de água salgada. As Azenhas do Mar e a Praia da Adraga têm paisagens lindas de falésias, arribas e praia. Por último, existe também o Cabo da Roca na costa de Sintra que é o ponto mais ocidental da Europa (Turismo de Portugal, 2013).

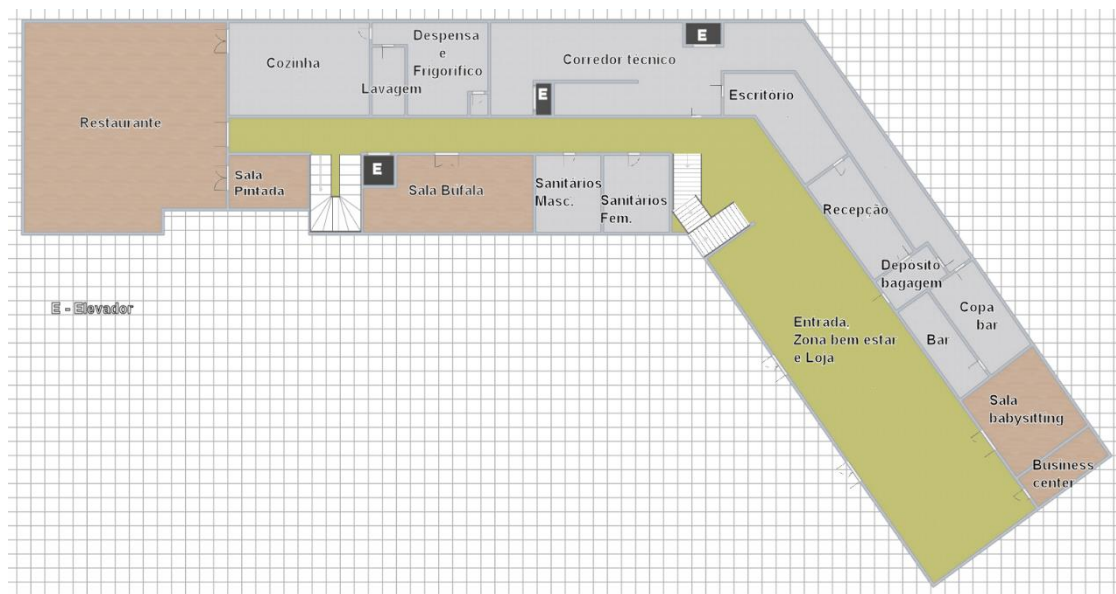
## Apêndice XXIII: Plantas do HQBS

**Figura A8.** Esboço da planta do piso -1 do HQBS



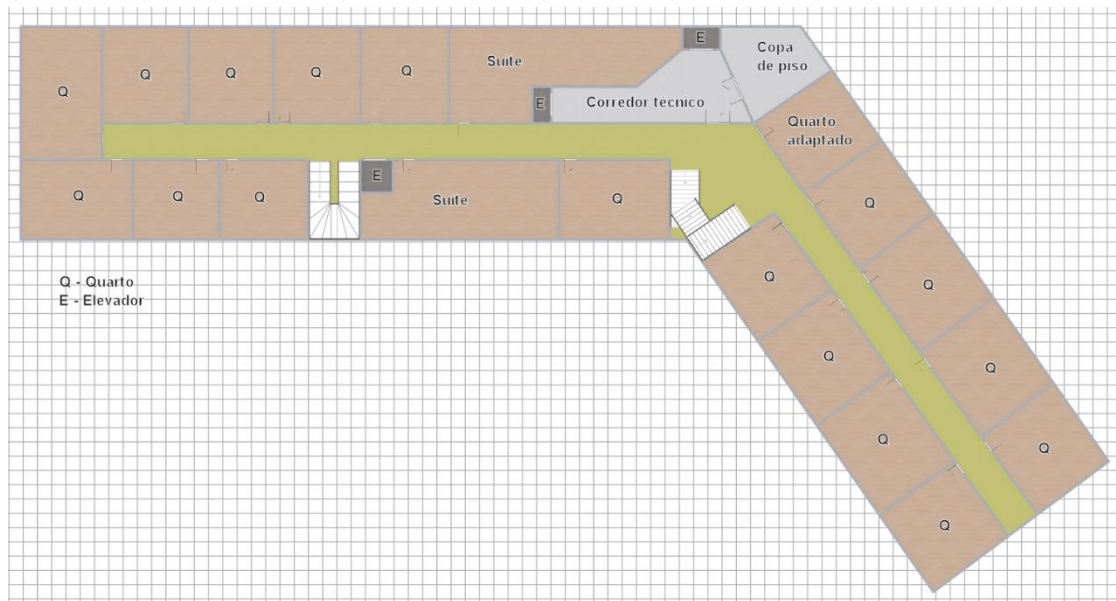
Fonte: Elaboração própria

**Figura A9.** Esboço da planta do piso 0 do HQBS



Fonte: Elaboração própria

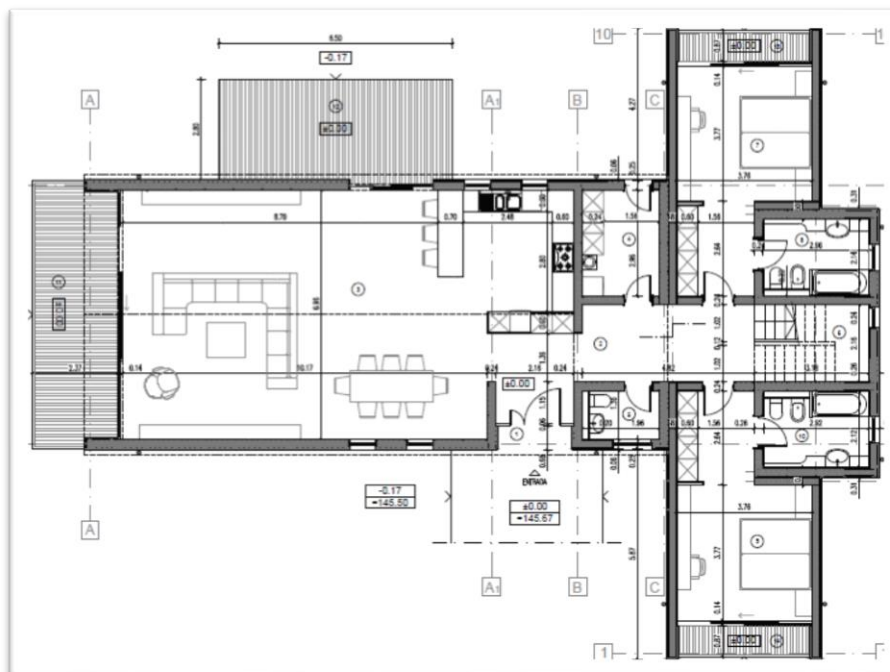
**Figura A10.** Esboço da planta dos pisos 1 e 2 do HQBS



Fonte: Elaboração própria

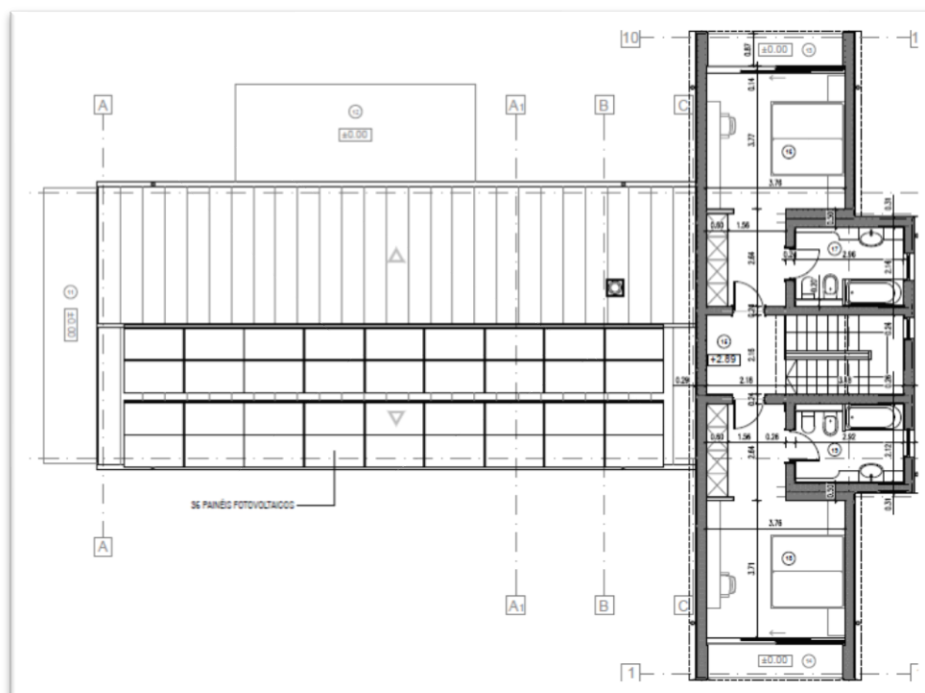
## Apêndice XXIV: Plantas dos Apartamentos da Quinta

**Figura A11.** Planta do piso 0 dos apartamentos



Fonte: Arquitetos do Bairro (2017)

**Figura A12.** Planta do piso 1 dos apartamentos



Fonte: Arquitetos do Bairro (2017)

## Apêndice XXV: Plano Financeiro (nota explicativa)

Para se fazer uma avaliação económico-financeira de um projeto devem definir-se os seguintes parâmetros (IAPMEI, 2016):

- 1- Projeções do volume de negócios
- 2- Custos de vendas e matérias consumidas
- 3- Custos com serviços externos
- 4- Custos com pessoal
- 5- Investimentos e amortizações
- 6- Definição do *Break-Even*
- 7- Investimento em fundo de maneio
- 8- Financiamento
- 9- Demonstração de resultados
- 10- Mapa de *Cash Flows*
- 11- Balanços
- 12- Indicadores económico-financeiros
- 13- Avaliação do projeto

As projeções financeiras básicas como volume de negócios (*sales forecast*), o *cash-flow* e o *break-even point* são os elementos principais para determinar a viabilidade e atratividade de um negócio (IAPMEI, 2016).

As projeções de vendas ou volume de negócios são a base quantitativa fundamental de um plano de negócios e devem ser realizadas com muita atenção de modo a serem o mais realistas possíveis. No caso de negócios sazonais, como a venda de alojamento, estas projeções devem ser feitas mensalmente. Nesta área colocam-se todas as vendas de produtos e serviços esperados para o período em estudo, com base na dimensão do mercado, necessidades dos clientes, segmentação do mercado, quota de mercado e perspetivas de crescimento do negócio. (Duarte & Esperança, 2014).

Após a introdução dos ganhos devem definir-se todos os gastos inerentes ao negócio, desde os fixos aos variáveis. De seguida, após a definição dos valores anteriores tem-se a demonstração de resultados previsionais da empresa, que não é mais do que a exposição dos valores anteriores e a subtração dos gastos aos ganhos demonstrando o lucro ou o prejuízo em determinado período em estudo (Duarte & Esperança, 2014).

O *break-even point*, ou ponto crítico das vendas, é quando o valor das receitas iguala o valor total dos custos (custos variáveis e custos fixos), ou seja, é o ponto a partir do qual a empresa começa a ter um resultado operacional positivo. Normalmente, quanto mais cedo o *break-even point* for atingido mais atrativo é o negócio para os futuros financiadores (IAPMEI, 2016).

Relativamente ao *cash-flow* ou fluxo de caixa, é o resultado mensal líquido da empresa, cruza as receitas com as despesas. Pode acontecer que as empresas, numa fase inicial, tenham fluxos de caixas bastante negativos mesmo com valores de vendas muito positivos pois o investimento inicial e os custos inerentes ao início de atividade podem pesar muito no valor dos ganhos iniciais (IAPMEI, 2016).



## Apêndice XXVI: SNC e USALI (nota explicativa)

Em Portugal, as demonstrações financeiras são feitas no modelo do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) que é um modelo de normalização que assenta em princípios preparados em sintonia com as normas internacionais de contabilidade emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) e adotadas pela UE, permitindo uma harmonização do sistema contabilístico dentro da mesma (CNC, n.d.).

Dentro do setor hoteleiro é também obrigatório o uso do SNC mas existe o modelo USALI, que é o normativo contabilístico para este setor com maior relevância em termos internacionais. Foi criado pela Associação Hoteleira de Nova Iorque (HANYC) em 1926 e foi sofrendo várias alterações até à sua 11ª edição, em 2014, criado à luz dos *International Financial Reporting Standards* (IFRS) e *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP). O uso deste normativo, em Portugal, não está ainda muito difundido nas unidades independentes mas é muito utilizado nas cadeias internacionais (em simultâneo com o SNC), uma vez que permite a comparação fidedigna entre diferentes hotéis, mesmo a nível internacional (Faria, Trigueiros & Ferreira, 2015).

O USALI apresenta as seguintes vantagens (Olmedo, 2017):

- Pode ser aplicado a qualquer unidade hoteleira, independentemente do seu tamanho ou tipo de organização;
- A informação é apresentada de forma uniforme e durável;
- Permite imputar responsabilidades de gestão; o fato da informação ser agregada por departamento é mais fácil de controlar e permite fazer comparações de um departamento com ele próprio ao longo do tempo, entre departamentos, com departamentos de outros estabelecimentos ou com outras entidades.
- Apresenta informação dinâmica.

O USALI tem a particularidade de apresentar a demonstração de resultados por departamento em linha com a tradicional estrutura organizacional dos hotéis. Na sua demonstração de resultados os lucros são apresentados em diferentes etapas: *Total departmental profit*, *Gross operating profit* (GOP), *Income before non-operating income and expenses*, *Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization* (EBITDA), *Income before income taxes* e *Net income* (Faria, Trigueiros & Ferreira, 2015).

## Apêndice XXVII: Áreas úteis do HQBS

**Tabela A14.** Áreas úteis do HQBS (valores em m<sup>2</sup>)

		Área Técnica+ Área Serviço	Área Pública	Área Alojamento	TOTAL
Hotel	Piso -1	394	187	0	581
	Piso 0	417	801	0	1218
	Piso 1	85	250	896	1230
	Piso 2	85	250	896	1230
	Sótão	288	0	0	288
<b>Subtotal</b>		<b>1268</b>	<b>1488</b>	<b>1792</b>	<b>4547</b>
Apartamentos (6 unidades)	Piso 0			1439	1439
	Piso 1			531	531
<i>Subtotal</i>				1970	1970
Piscina/ Campo jogos			1034		
<b>TOTAL</b>		<b>1268</b>	<b>2522</b>	<b>3762</b>	<b>7551</b>
Porcentagem		17	33	50	1

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XXVIII: Valores de Investimento Total do HQBS

**Tabela A15.** Valores de construção do HQBS

Valores de Construção		
<b>Estruturas</b>	<b>20,0%</b>	<b>1 539 946,00 €</b>
<b>Arquitetura/Acabamentos</b>	<b>40,0%</b>	<b>3 079 892,00 €</b>
<b>Especialidades</b>	<b>40,0%</b>	<b>3 079 892,00 €</b>
Instalações Elétricas Gerais + Elevadores	8,6%	659 866,86 €
IT + Informática + Gestão Hoteleira	3,7%	281 810,12 €
Instalação de Segurança contra Incêndios	2,9%	220 212,28 €
Segurança Integrada	3,4%	264 100,74 €
AVAC	12,6%	967 856,06 €
GTC	2,3%	175 553,84 €
A&E, Rede de Incêndios, Rede de Gás	6,6%	510 492,10 €
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 699 730,00 €</b>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela A16.** Valores de investimento do HQBS

<b>Custo do Terreno</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Construção</b>	<b>7 699 730,00 €</b>
Construção Civil (estruturas+arq. e acabamentos)	4 619 838,00 €
Especialidades	3 079 892,00 €
Mobiliário, Decoração e Equipamento (FF&E)	1 539 946,00 €
Equipamento de Operação (OS&E)	153 994,60 €
Programas de Computador	22 856 €
<b>TOTAL</b>	<b>9 416 527,60 €</b>

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XXIX: Receitas e Despesas do Departamento de Alojamento

**Tabela A17. Total de receitas de alojamento**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº apartamentos	6	6	6	6	6	6
Taxa média de ocupação(%)	80%	85%	90%	95%	95%	95%
Preço/apartamento/mês	3 500,00 €	3 539,20 €	3 578,84 €	3 618,92 €	3 659,45 €	3 700,44 €
<b>Total receitas apartamentos/ano</b>	<b>201 600,00 €</b>	<b>254 822,40 €</b>	<b>257 676,41 €</b>	<b>260 562,39 €</b>	<b>263 480,69 €</b>	<b>266 431,67 €</b>
Nº quartos duplos	36	36	36	36	36	36
Taxa média de ocupação (%)	45%	49%	51%	53%	55%	57%
Nº dias época alta	184	184	184	184	184	184
Preço/quarto duplo/época alta	127,50 €	133,88 €	140,57 €	147,60 €	154,98 €	162,73 €
Receitas/quarto duplo/ época alta	380 052,00 €	434 526,12 €	474 874,97 €	518 172,40 €	564 612,38 €	614 400,92 €
Nº quartos duplos	36	36	36	36	36	36
Taxa média de ocupação (%)	45%	49%	51%	53%	55%	57%
Nº dias época média	73	73	73	73	73	73
Preço/quarto duplo/época média	119,00 €	124,95 €	131,20 €	137,76 €	144,65 €	151,88 €
Receitas/quarto duplo/ época média	140 729,40 €	160 900,61 €	175 841,39 €	191 873,98 €	209 070,24 €	227 506,43 €
Nº quartos duplos	36	36	36	36	36	36
Taxa média de ocupação (%)	45%	49%	51%	53%	55%	57%
Nº dias época baixa	108	108	108	108	108	108
Preço/quarto duplo/época baixa	102,00 €	107,10 €	112,46 €	118,08 €	123,98 €	130,18 €
Receitas/quarto duplo/ época baixa	178 459,20 €	204 038,35 €	222 984,77 €	243 315,73 €	265 122,33 €	288 501,30 €
<b>Total receitas quartos duplos/ano</b>	<b>699 240,60 €</b>	<b>799 465,09 €</b>	<b>873 701,13 €</b>	<b>953 362,12 €</b>	<b>1 038 804,95 €</b>	<b>1 130 408,66 €</b>
Nº suites	4	4	4	4	4	4
Taxa média de ocupação (%)	45%	49%	51%	53%	55%	57%
Nº dias época alta	184	184	184	184	184	184
Preço/suite época alta	178,50 €	187,43 €	196,80 €	206,64 €	216,97 €	227,82 €
Receitas/suite época alta	59 119,20 €	67 592,95 €	73 869,44 €	80 604,60 €	87 828,59 €	95 573,48 €
Nº suites	4	4	4	4	4	4
Taxa média de ocupação (%)	45%	49%	51%	53%	55%	57%
Nº dias época média	73	73	73	73	73	73
Preço/suite época média (€)	168,00 €	176,40 €	185,22 €	194,48 €	204,21 €	214,42 €
Receitas/suite época média (€)	22 075,20 €	25 239,31 €	27 582,96 €	30 097,88 €	32 795,33 €	35 687,28 €
Nº suites	4	4	4	4	4	4
Taxa média de ocupação (%)	45%	49%	51%	53%	55%	57%
Nº dias época baixa	108	108	108	108	108	108
Preço/suite época baixa	149,00 €	156,45 €	164,27 €	172,49 €	181,11 €	190,17 €
Receitas/suites época baixa	28 965,60 €	33 117,34 €	36 192,52 €	39 492,42 €	43 031,84 €	46 826,46 €
<b>Total receitas suites/ano</b>	<b>110 160,00 €</b>	<b>125 949,60 €</b>	<b>137 644,92 €</b>	<b>150 194,90 €</b>	<b>163 655,76 €</b>	<b>178 087,22 €</b>
<b>TOTAL Receitas Alojamento/ Ano</b>	<b>1 011 000,60 €</b>	<b>1 180 237,09 €</b>	<b>1 269 022,46 €</b>	<b>1 364 119,40 €</b>	<b>1 465 941,39 €</b>	<b>1 574 927,55 €</b>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela A18.** Custos dos *amenities* e ofertas (valores em euros)

Amenities	Custo Unitário	Unidds / Hosp	Custo Total Amenities					
			2020	2021	2022	2023	2024	2025
Shampoo	0,25	1	4118	4471	4654	4836	5033	5201
Sabonete	0,10	1	1647	1789	1862	1935	2013	2081
Gel de Banho	0,25	1	4118	4471	4654	4836	5033	5201
Touca de Banho	0,06	1	988	1073	1117	1161	1208	1248
	<b>0,66</b>	<b>4</b>	<b>10870,20</b>	<b>11804,10</b>	<b>12285,90</b>	<b>12767,70</b>	<b>13285,80</b>	<b>13731,30</b>
Ofertas mini-compotas	0,40	1	6588	7154	7446	7738	8052	8322

Fonte: Elaboração própria

**Tabela A19.** Receitas e custos totais do departamento de alojamento (valores em euros)

Hotel - Quinta Búfala de Sintra		2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
<b>ALOJAMENTO</b>							
Nº Dias		366	365	365	365	366	365
Nº Quartos Disponíveis		14 640	14 600	14 600	14 600	14 640	14 600
Nº Quartos Perdidos		8 052	7 446	7 154	6 862	6 588	6 278
Nº Quartos Ocupados		6 588	7 154	7 446	7 738	8 052	8 322
Nº Hóspedes		16 470	17 885	18 615	19 345	20 130	20 805
PMQ		122,86	129,36	135,82	142,62	149,34	157,23
Vendas de Quartos		809 401	925 415	1 011 346	1 103 557	1 202 461	1 308 496
Off line		202 350	231 354	252 837	275 889	300 615	327 124
On Line		607 050	694 061	758 510	827 668	901 846	981 372
Vendas de Quartos		809 401	925 415	1 011 346	1 103 557	1 202 461	1 308 496
Vendas de Apartamentos		201 600	254 822	257 676	260 562	263 481	266 432
<b>Total das Vendas de Alojamento</b>		<b>1 011 001</b>	<b>1 180 237</b>	<b>1 269 022</b>	<b>1 364 119</b>	<b>1 465 941</b>	<b>1 574 928</b>
Rececionista Principal		15 361	15 668	15 982	16 301	16 627	16 960
Rececionistas		57 550	58 701	59 875	61 072	62 294	63 540
Night Auditor		19 904	20 303	20 709	21 123	21 545	21 976
Governanta		13 125	13 387	13 655	13 928	14 206	14 491
Empregadas de Andares		23 291	23 757	24 232	24 717	25 211	25 716
<b>Total de Salários</b>		<b>129 231</b>	<b>131 816</b>	<b>134 452</b>	<b>137 141</b>	<b>139 884</b>	<b>142 682</b>
Comissões de venda quartos		91 058	104 109	113 776	124 150	135 277	147 206
<b>CUSTOS OPERACIONAIS</b>		<b>69 219</b>	<b>70 166</b>	<b>74 147</b>	<b>78 349</b>	<b>82 856</b>	<b>89 724</b>
Formação		4 500	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Fardas		3 600	1 350	1 350	1 350	1 350	3 600
Alimentação funcionários		8 568	8 568	8 568	8 568	8 568	8 568
Lavandaria		24 282	27 762	30 340	33 107	36 074	39 255
<b>Material Operacional</b>		<b>3 444</b>	<b>3 727</b>	<b>3 873</b>	<b>4 019</b>	<b>4 176</b>	<b>4 311</b>
Impressões		3 294	3 577	3 723	3 869	4 026	4 161
Custos de Pequenos Equipamentos		150	150	150	150	150	150
<b>Material de Limpeza</b>		<b>4 047</b>	<b>4 627</b>	<b>5 057</b>	<b>5 518</b>	<b>6 012</b>	<b>6 542</b>
<b>Material para hóspedes</b>		<b>17 458</b>	<b>18 958</b>	<b>19 732</b>	<b>20 506</b>	<b>21 338</b>	<b>22 053</b>
Amenities		10 870	11 804	12 286	12 768	13 286	13 731
Ofertas		6 588	7 154	7 446	7 738	8 052	8 322
<b>Outras Despesas</b>		<b>3 320</b>	<b>3 373</b>	<b>3 427</b>	<b>3 482</b>	<b>3 538</b>	<b>3 594</b>
Revistas e Jornais		480	488	495	503	511	520
Custos de viagens		0	0	0	0	0	0
Decoração/Flores		1 040	1 057	1 074	1 091	1 108	1 126
Musica- Licenças		1 800	1 829	1 858	1 888	1 918	1 949
<b>Total dos Custos de Alojamento</b>		<b>160 277</b>	<b>174 275</b>	<b>187 924</b>	<b>202 499</b>	<b>218 132</b>	<b>236 930</b>
<b>Lucro do Departamento</b>		<b>721 493</b>	<b>874 146</b>	<b>946 647</b>	<b>1 024 479</b>	<b>1 107 925</b>	<b>1 195 316</b>

## Apêndice XXX: Receitas e Despesas do Departamento de F&B

**Tabela A20.** Preço de venda e custo das refeições e banquetes (valores em euros)

<b>BREAKFAST</b> - Preço Venda	10,00	10,00	10,00	10,50	10,50	11,00
Custo	4,00	4,00	4,00	4,20	4,20	4,40
<b>REFEIÇÃO</b> - Preço Venda	17,50	17,78	18,06	18,35	18,65	18,95
Custo	7,00	7,11	7,23	7,34	7,46	7,58
<b>SNACKS</b>						
<b>Bar</b> - Preço Venda	6,00	6,10	6,19	6,29	6,39	6,50
Custo	2,40	2,44	2,48	2,52	2,56	2,60
<b>Mini-bar</b> - Preço Venda	3,50	3,56	3,61	3,67	3,73	3,79
Custo	0,53	0,53	0,54	0,55	0,56	0,57
<b>BANQUETES</b>						
<b>Empresas</b> - Preço Venda	40	40	41	41	42	42
Nº pessoas	1200	1440	1584	1742	1830	1921
Custo	18	18	18	18	19	19
<b>Privado</b> - Preço Venda	60	60	62	62	64	64
Nº pessoas	600	720	792	871	915	960
Custo	21	21	22	22	22	22

Fonte: Elaboração própria

**Tabela A21.** Preço de venda, quantidades e custo dos coffee-breaks

Coffee-breaks 2020	Preço/pessoa	Nº coffee-breaks/ano	Nº médio de pessoas/coffee-break	Faturação/Ano	Custos/pessoa
Simples	3,00 €	39	43	5 031,00 €	0,50 €
Básico	4,00 €	39	43	6 708,00 €	1,50 €
Superior	5,00 €	39	43	8 385,00 €	2,00 €
Premium	8,00 €	39	43	13 416,00 €	3,50 €
<b>Faturação Coffee-breaks</b>				<b>33 540,00 €</b>	
Coffee-breaks 2021	Preço/pessoa	Nº coffee-breaks/ano	Nº médio de pessoas/coffee-break	Faturação/Ano	Custos/pessoa
Simples	3,05 €	51	43	6 644,94 €	0,51 €
Básico	4,06 €	51	43	8 859,93 €	1,52 €
Superior	5,08 €	51	43	11 074,91 €	2,03 €
Premium	8,13 €	51	43	17 719,85 €	3,56 €
<b>Faturação Coffee-breaks</b>				<b>44 299,63 €</b>	
Coffee-breaks 2022	Preço/pessoa	Nº coffee-breaks/ano	Nº médio de pessoas/coffee-break	Faturação/Ano	Custos/pessoa
Simples	3,10 €	61	43	8 101,52 €	0,52 €
Básico	4,13 €	61	43	10 802,02 €	1,55 €
Superior	5,16 €	61	43	13 502,53 €	2,06 €
Premium	8,26 €	61	43	21 604,04 €	3,61 €
<b>Faturação Coffee-breaks</b>				<b>54 010,11 €</b>	
Coffee-breaks 2023	Preço/pessoa	Nº coffee-breaks/ano	Nº médio de pessoas/coffee-break	Faturação/Ano	Custos/pessoa
Simples	3,15 €	67	43	9 054,26 €	0,52 €
Básico	4,20 €	67	43	12 072,34 €	1,57 €
Superior	5,24 €	67	43	15 090,43 €	2,10 €
Premium	8,39 €	67	43	24 144,68 €	3,67 €
<b>Faturação Coffee-breaks</b>				<b>60 361,70 €</b>	
Coffee-breaks 2024	Preço/pessoa	Nº coffee-breaks/ano	Nº médio de pessoas/coffee-break	Faturação/Ano	Custos/pessoa
Simples	3,20 €	74	43	10 119,04 €	0,53 €
Básico	4,26 €	74	43	13 492,05 €	1,60 €
Superior	5,33 €	74	43	16 865,06 €	2,13 €
Premium	8,52 €	74	43	26 984,09 €	3,73 €
<b>Faturação Coffee-breaks</b>				<b>67 460,24 €</b>	
Coffee-breaks 2025	Preço/pessoa	Nº coffee-breaks/ano	Nº médio de pessoas/coffee-break	Faturação/Ano	Custos/pessoa
Simples	3,25 €	81	43	11 309,03 €	0,54 €
Básico	4,33 €	81	43	15 078,71 €	1,62 €
Superior	5,41 €	81	43	18 848,39 €	2,17 €
Premium	8,66 €	81	43	30 157,42 €	3,79 €
<b>Faturação Coffee-breaks</b>				<b>75 393,56 €</b>	

Fonte: Elaboração própria

**Tabela A22.** Receitas totais do departamento de F&B (valores em euros)

Hotel - Quinta Búfala de Sintra						
	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
<b>F&amp;B</b>						
<b>COVERS</b>						
Pequenos-Almoços	17 718	19 211	20 019	20 827	21 612	22 287
Incluídos	16 470	17 885	18 615	19 345	20 130	20 805
Extras	1 248	1 326	1 404	1 482	1 482	1 482
Almoços	6 588	7 154	7 446	7 738	8 052	8 322
Snacks	4 941	5 366	5 585	5 804	6 039	6 242
Bar	1 647	1 789	1 862	1 935	2 013	2 081
Mini-bar	3 294	3 577	3 723	3 869	4 026	4 161
Jantares	9 882	10 731	11 169	11 607	12 078	12 483
Banquetes	1 800	2 160	2 376	2 614	2 744	2 881
Empresas	1 200	1 440	1 584	1 742	1 830	1 921
Privados	600	720	792	871	915	960
Coffee breaks	6 708	8 720	10 464	11 511	12 662	13 928
Simples	1 677	2 180	2 616	2 878	3 166	3 482
Básico	1 677	2 180	2 616	2 878	3 166	3 482
Superior	1 677	2 180	2 616	2 878	3 166	3 482
Premium	1 677	2 180	2 616	2 878	3 166	3 482
<b>Total Covers</b>	<b>47 637</b>	<b>53 342</b>	<b>57 059</b>	<b>60 100</b>	<b>63 187</b>	<b>66 143</b>
<b>VENDAS DE COMIDA</b>						
Pequenos-Almoços	177 180	192 110	200 190	218 684	226 926	245 157
Incluídos	164 700	178 850	186 150	203 123	211 365	228 855
Extras	12 480	13 260	14 040	15 561	15 561	16 302
Almoços	115 290	127 198	134 508	142 019	150 147	157 665
Snacks	21 411	23 623	24 980	26 375	27 884	29 281
Bar	9 882	10 903	11 529	12 173	12 870	13 514
Mini-bar	11 529	12 720	13 451	14 202	15 015	15 766
Jantares	172 935	190 797	201 762	213 029	225 220	236 497
Banquetes	84 000	100 800	114 048	125 453	135 384	142 154
Empresas	48 000	57 600	64 944	71 438	76 840	80 682
Privados	36 000	43 200	49 104	54 014	58 545	61 472
Coffee breaks	33 540	44 300	54 010	60 362	67 460	75 394
Simples	5 031	6 645	8 102	9 054	10 119	11 309
Básico	6 708	8 860	10 802	12 072	13 492	15 079
Superior	8 385	11 075	13 503	15 090	16 865	18 848
Premium	13 416	17 720	21 604	24 145	26 984	30 157
<b>Total Vendas de Comida</b>	<b>604 356</b>	<b>678 827</b>	<b>729 498</b>	<b>785 922</b>	<b>833 023</b>	<b>886 146</b>
<b>VENDAS DE BEBIDA</b>						
Almoços	92 232	101 758	107 606	113 616	120 118	126 132
Snacks	43 646	48 154	48 039	50 721	53 624	56 309
Bar	14 823	16 354	14 412	15 216	16 087	16 893
Mini-bar	28 823	31 800	33 627	35 505	37 537	39 416
Jantares	138 348	152 638	161 410	170 423	180 176	189 198
Adega/Loja	101 100	118 024	126 902	136 412	146 594	157 493
<b>Total Vendas de Bebida</b>	<b>418 971</b>	<b>468 727</b>	<b>491 996</b>	<b>521 893</b>	<b>554 136</b>	<b>585 440</b>
<b>Total Vendas de F&amp;B</b>	<b>1 023 327</b>	<b>1 147 555</b>	<b>1 221 494</b>	<b>1 307 815</b>	<b>1 387 159</b>	<b>1 471 586</b>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela A23.** Custos totais do departamento de F&B (valores em euros)

<b>CUSTOS COMIDA</b>						
Pequenos-Almoços	70 872	76 844	80 076	87 473	90 770	98 063
Incluídos	65 880	71 540	74 460	81 249	84 546	91 542
Extras	4 992	5 304	5 616	6 224	6 224	6 521
Almoços	46 116	50 879	53 803	56 808	60 059	63 066
Snacks	5 682	6 269	6 629	7 000	7 400	7 771
Bar	3 953	4 361	4 612	4 869	5 148	5 406
Mini-bar	1 729	1 908	2 018	2 130	2 252	2 365
Jantares	69 174	76 319	80 705	85 212	90 088	94 599
Banquetes	34 200	41 040	46 411	51 052	55 069	57 822
Empresas	21 600	25 920	29 225	32 147	34 578	36 307
Privados	12 600	15 120	17 186	18 905	20 491	21 515
Coffee breaks	12 578	16 612	20 254	22 636	25 298	28 273
Simples	839	1 107	1 350	1 509	1 687	1 885
Básico	2 516	3 322	4 051	4 527	5 060	5 655
Superior	3 354	4 430	5 401	6 036	6 746	7 539
Premium	5 870	7 752	9 452	10 563	11 806	13 194
Total Custo Comida	238 622	267 964	287 878	310 180	328 684	349 593
Total Custo Bebida	104 743	117 182	122 999	130 473	138 534	146 360
<b>Total Custos Matérias-Primas</b>	<b>343 364</b>	<b>385 145</b>	<b>410 877</b>	<b>440 654</b>	<b>467 218</b>	<b>495 953</b>
Chefe de F&B	17 006	17 347	17 693	18 047	18 408	18 776
Cozinheiros	28 837	29 414	30 002	30 602	31 214	31 838
Auxiliares de Cozinha	39 374	40 161	40 964	41 784	42 619	43 472
Empregados de mesa	49 171	50 154	51 157	52 180	53 224	54 288
Barman	14 387	14 675	14 969	15 268	15 573	15 885
Extras	33 120	41 616	48 211	53 032	57 290	61 921
<b>Total Salários</b>	<b>181 895</b>	<b>193 367</b>	<b>202 997</b>	<b>210 914</b>	<b>218 329</b>	<b>226 181</b>
Lavandaria	15 350	17 213	18 322	19 617	20 807	22 074
Alimentação dos Funcionários	10 472	10 472	10 472	10 472	10 472	10 472
Impressões	5 117	5 738	6 107	6 539	6 936	7 358
Material de Limpeza	10 233	11 476	12 215	13 078	13 872	14 716
Formação	2 750	2 750	2 750	2 750	2 750	2 750
Papel & Plástico	1 023	1 148	1 221	1 308	1 387	1 472
Ferramentas e Utensílios	5 117	5 738	6 107	6 539	6 936	7 358
Decoração/Flores	6 840	8 208	9 278	10 050	10 742	11 496
Menus & Listas de Vinhos	550	550	550	550	550	550
Fardas	4 400	1 650	1 650	1 650	1 650	4 400
<b>Total Custos F&amp;B</b>	<b>61 852</b>	<b>64 942</b>	<b>68 674</b>	<b>72 554</b>	<b>76 102</b>	<b>82 645</b>
<b>Lucro do Departamento</b>	<b>436 216</b>	<b>504 101</b>	<b>538 946</b>	<b>583 694</b>	<b>625 510</b>	<b>666 807</b>

Fonte: Elaboração própria



## Apêndice XXXI: Receitas e Despesas do Departamento de Alugueres e Atividades

**Tabela A24.** Preços,quantidades e custos das atividades/workshops

Atividades/ Workshops 2020	Preço/Pessoa	Nºworkshops/ano	NºParticipantes	Faturação/2020	Custo do material	Custo pessoal
Living at the Farm (4h)	45 €	52	8	18 720 €	1040	2080
Tour Mozzarella (4h)	50 €	52	8	20 800 €	2912	2080
Workshop de Sabonetes (2h)	20 €	104	8	16 640 €	2496	2080
Workshop de Compotas e Doces (3h)	30 €	104	8	24 960 €	4160	3120
Degustação de Vinhos (3h)	50 €	52	8	20 800 €	4160	1560
Piquenique na Quinta	20 €	780	2,5	39 000 €	17550	0
Passeios de Búfalo (30 min)	10 €	1820	1	18 200 €	910	4550
Passeios de Eco-ciclismo e BTT na Quinta	15 €	104	5	7 800 €	1560	1040
Trekking / Caminhadas em Sintra (3h)	30 €	104	5	15 600 €	1560	3120
Serviço de babysitting	10 €	520	1	5 200 €	520	2600
<b>Faturação Total/Ano</b>				<b>182 520 €</b>		

Atividades/ Workshops 2021	Preço/Pessoa	Nºworkshops/ano	NºParticipantes	Faturação/2021	Custo do material	Custo pessoal
Living at the Farm	45,72 €	156	8	57 059 €	1057	2113
Tour Mozzarella	50,80 €	156	8	63 398 €	2959	2113
Workshop de Sabonetes	20,32 €	312	8	50 719 €	2536	2113
Workshop de Compotas e Doces	30,48 €	312	8	76 078 €	4227	3170
Degustação de Vinhos	50,80 €	156	8	63 398 €	4227	1585
Piquenique na Quinta	20,32 €	2340	2,5	118 872 €	17831	0
Passeios de Búfalo	10,16 €	5460	1	55 474 €	925	4623
Passeios de Eco-ciclismo e BTT na Quinta	15,24 €	312	5	23 774 €	1585	1057
Trekking / Caminhadas em Sintra	30,48 €	312	5	47 549 €	1585	3170
Serviço de babysitting	10,16 €	1560	1	15 850 €	528	2642
<b>Faturação Total/Ano</b>				<b>556 321 €</b>		

Atividades/ Workshops 2022	Preço/Pessoa	Nºworkshops/ano	NºParticipantes	Faturação/2022	Custo do material	Custo pessoal
Living at the Farm	46,45 €	187	8	69 566 €	1074	2147
Tour Mozzarella	51,61 €	187	8	77 295 €	3006	2147
Workshop de Sabonetes	20,65 €	374	8	61 836 €	2577	2147
Workshop de Compotas e Doces	30,97 €	374	8	92 754 €	4294	3221
Degustação de Vinhos	51,61 €	187	8	77 295 €	4294	1610
Piquenique na Quinta	20,65 €	2808	2,5	144 929 €	18116	0
Passeios de Búfalo	10,32 €	6552	1	67 633 €	939	4697
Passeios de Eco-ciclismo e BTT na Quinta	15,48 €	374	5	28 986 €	1610	1074
Trekking / Caminhadas em Sintra	30,97 €	374	5	57 971 €	1610	3221
Serviço de babysitting	10,32 €	1872	1	19 324 €	537	2684
<b>Faturação Total/Ano</b>				<b>678 267 €</b>		

Atividades/ Workshops 2023	Preço/Pessoa	Nºworkshops/ano	NºParticipantes	Faturação/2023	Custo do material	Custo pessoal
Living at the Farm	47,19 €	225	8	84 815 €	1091	2181
Tour Mozzarella	52,44 €	225	8	94 238 €	3054	2181
Workshop de Sabonetes	20,98 €	449	8	75 391 €	2618	2181
Workshop de Compotas e Doces	31,46 €	449	8	113 086 €	4363	3272
Degustação de Vinhos	52,44 €	225	8	94 238 €	4363	1636
Piquenique na Quinta	20,98 €	3370	2,5	176 697 €	18406	0
Passeios de Búfalo	10,49 €	7862	1	82 459 €	954	4772
Passeios de Eco-ciclismo e BTT na Quinta	15,73 €	449	5	35 339 €	1636	1091
Trekking / Caminhadas em Sintra	31,46 €	449	5	70 679 €	1636	3272
Serviço de babysitting	10,49 €	2246	1	23 560 €	545	2727
<b>Faturação Total/Ano</b>				<b>826 943 €</b>		

Atividades/ Workshops 2024	Preço/Pessoa	Nºworkshops/ano	NºParticipantes	Faturação/2024	Custo do material	Custo pessoal
Living at the Farm	47,95 €	247	8	94 789 €	1108	2216
Tour Mozzarella	53,28 €	247	8	105 321 €	3103	2216
Workshop de Sabonetes	21,31 €	494	8	84 257 €	2660	2216
Workshop de Compotas e Doces	31,97 €	494	8	126 385 €	4433	3325
Degustação de Vinhos	53,28 €	247	8	105 321 €	4433	1662
Piquenique na Quinta	21,31 €	3707	2,5	197 477 €	18700	0
Passeios de Búfalo	10,66 €	8649	1	92 156 €	970	4848
Passeios de Eco-ciclismo e BTT na Quinta	15,98 €	494	5	39 495 €	1662	1108
Trekking / Caminhadas em Sintra	31,97 €	494	5	78 991 €	1662	3325
Serviço de babysitting	10,66 €	2471	1	26 330 €	554	2770
<b>Faturação Total/Ano</b>				<b>924 191 €</b>		

Atividades/ Workshops 2025	Preço/Pessoa	Nºworkshops/ano	NºParticipantes	Faturação/2025	Custo do material	Custo pessoal
Living at the Farm	48,72 €	272	8	105 936 €	1126	2252
Tour Mozzarella	54,13 €	272	8	117 707 €	3153	2252
Workshop de Sabonetes	21,65 €	544	8	94 165 €	2702	2252
Workshop de Compotas e Doces	32,48 €	544	8	141 248 €	4504	3378
Degustação de Vinhos	54,13 €	272	8	117 707 €	4504	1689
Piquenique na Quinta	21,65 €	4077	2,5	220 700 €	19000	0
Passeios de Búfalo	10,83 €	9514	1	102 993 €	985	4926
Passeios de Eco-ciclismo e BTT na Quinta	16,24 €	544	5	44 140 €	1689	1126
Trekking / Caminhadas em Sintra	32,48 €	544	5	88 280 €	1689	3378
Serviço de babysitting	10,83 €	2718	1	29 427 €	563	2815
<b>Faturação Total/Ano</b>				<b>1 032 876 €</b>		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela A25.** Receitas totais do departamento de alugueres e atividades (valores em euros)

Hotel - Quinta Búfala de Sintra		2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
ALUGUERES & ATIVIDADES							
<b>QUANTIDADES</b>							
<b>Aluguer de salas</b>		168	216	256	280	308	336
Sala Búfala		52	68	81	89	98	107
Sala Pintada		104	136	163	179	198	217
Sala de Massagens		12	12	12	12	12	12
<b>Workshops/Atividades</b>		7 722	23 166	27 799	33 359	36 695	40 364
Living at the Farm		416	1 248	1 498	1 797	1 977	2 175
Tour Mozzarella		416	1 248	1 498	1 797	1 977	2 175
Workshop de Sabonetes		832	2 496	2 995	3 594	3 954	4 349
Workshop de Compotas e Doces		832	2 496	2 995	3 594	3 954	4 349
Degustação de Vinhos		416	1 248	1 498	1 797	1 977	2 175
Piquenique na Quinta		1 950	5 850	7 020	8 424	9 266	10 193
Passeios de Búfalo		1 820	5 460	6 552	7 862	8 649	9 514
Passeios de Eco-ciclismo e BTT na Quinta		520	1 560	1 872	2 246	2 471	2 718
Trekking / Caminhadas em Sintra		520	1 560	1 872	2 246	2 471	2 718
Serviço de babysitting		520	1 560	1 872	2 246	2 471	2 718
<b>Total Alugueres e Atividades</b>		<b>14 598</b>	<b>32 102</b>	<b>38 520</b>	<b>45 150</b>	<b>49 665</b>	<b>54 629</b>
<b>VENDAS</b>							
<b>Aluguer de salas</b>		61 200	71 667	80 998	87 260	94 344	101 708
Sala Búfala		15 600	20 604	25 084	28 034	31 330	34 752
Sala Pintada		15 600	20 726	25 239	28 207	31 647	35 239
Sala de Massagens		30 000	30 336	30 676	31 019	31 367	31 718
<b>Workshops/Atividades</b>		190 120	575 291	701 334	854 621	955 051	1 067 286
Living at the Farm		18 720	57 059	69 566	84 815	94 789	105 936
Tour Mozzarella		20 800	63 398	77 295	94 238	105 321	117 707
Workshop de Sabonetes		16 640	50 719	61 836	75 391	84 257	94 165
Workshop de Compotas e Doces		24 960	76 078	92 754	113 086	126 385	141 248
Degustação de Vinhos		20 800	63 398	77 295	94 238	105 321	117 707
Piquenique na Quinta		39 000	118 872	144 929	176 697	197 477	220 700
Passeios de Búfalo		18 200	55 474	67 633	82 459	92 156	102 993
Passeios de Eco-ciclismo e BTT na Quinta		7 800	23 774	28 986	35 339	39 495	44 140
Trekking / Caminhadas em Sintra		15 600	47 549	57 971	70 679	78 991	88 280
Serviço de babysitting		5 200	15 850	19 324	23 560	26 330	29 427
Parcerias		2 400	3 120	3 744	4 118	4 530	4 983
<b>Total Vendas Alugueres e Atividades</b>		<b>251 320</b>	<b>646 957</b>	<b>782 333</b>	<b>941 880</b>	<b>1 049 396</b>	<b>1 168 994</b>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela A26.** Custos totais do departamento de alugueres e atividades (valores em euros)

<b>CUSTOS</b>						
<b>Limpeza de salas</b>	1 352	1 851	2 328	2 689	3 112	3 574
Sala Búfala	728	994	1 250	1 444	1 668	1 912
Sala Pintada	624	857	1 078	1 245	1 444	1 662
Sala de Massagens	0	0	0	0	0	0
<b>Material Workshops/ Atividades</b>	36 868	37 458	38 057	38 666	39 285	39 913
Living at the Farm	1 040	1 057	1 074	1 091	1 108	1 126
Tour Mozzarella	2 912	2 959	3 006	3 054	3 103	3 153
Workshop de Sabonetes	2 496	2 536	2 577	2 618	2 660	2 702
Workshop de Compotas e Doces	4 160	4 227	4 294	4 363	4 433	4 504
Degustação de Vinhos	4 160	4 227	4 294	4 363	4 433	4 504
Piquenique na Quinta	17 550	17 831	18 116	18 406	18 700	19 000
Passeios de Búfalo	910	925	939	954	970	985
Passeios de Eco-ciclismo e BTT na Quinta	1 560	1 585	1 610	1 636	1 662	1 689
Trekking / Caminhadas em Sintra	1 560	1 585	1 610	1 636	1 662	1 689
Serviço de babysitting	520	528	537	545	554	563
<b>Total Custos Limpeza e Material</b>	38 220	39 308	40 386	41 356	42 397	43 487
Extras Living at the Farm	2 080	2 113	2 147	2 181	2 216	2 252
Extras Tour Mozzarella	2 080	2 113	2 147	2 181	2 216	2 252
Extras Workshop de Sabonetes	2 080	2 113	2 147	2 181	2 216	2 252
Extras Workshop de Compotas e Doces	3 120	3 170	3 221	3 272	3 325	3 378
Extras Degustação de Vinhos	1 560	1 585	1 610	1 636	1 662	1 689
Extras Piquenique na Quinta	0	0	0	0	0	0
Extras Passeios de Búfalo	4 550	4 623	4 697	4 772	4 848	4 926
Extras Passeios de Eco-ciclismo e BTT na Quinta	1 040	1 057	1 074	1 091	1 108	1 126
Extras Trekking / Caminhadas em Sintra	3 120	3 170	3 221	3 272	3 325	3 378
Extras Serviço de babysitting	2 600	2 642	2 684	2 727	2 770	2 815
<b>Total Extras</b>	22 230	22 586	22 947	23 314	23 687	24 066
Lavandaria	1 257	3 235	3 912	4 709	5 247	5 845
Impressões	251	647	782	942	1 049	1 169
Material de Limpeza	503	1 294	1 565	1 884	2 099	2 338
Reparação/Renovação Material	2 513	6 470	7 823	9 419	10 494	11 690
Fardas	2 000	750	750	750	750	2 000
<b>Total Custos de Alugueres e Atividades</b>	6 524	12 395	14 832	17 704	19 639	23 042
<b>Lucro do Departamento</b>	184 346	572 668	704 168	859 507	963 673	1 078 399

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XXXII: Gastos com Pessoal

**Tabela A27. Pessoal do HQBS**

<b>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
Rececionista Principal	1	1	1	1	1	1
Rececionistas, Administrativa e Técnico de Manutenção	6	6	6	6	6	6
Night Auditor	1	1	1	1	1	1
Governanta	1	1	1	1	1	1
Empregadas de Andares	2	2	2	2	2	2
Chefe de F&B	1	1	1	1	1	1
Cozinheiros	2	2	2	2	2	2
Auxiliares de Cozinha	3	3	3	3	3	3
Empregados de mesa e Barman	5	5	5	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

**Tabela A28. Remuneração base mensal (valores em euros)**

<b>Remuneração base mensal</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Administração / Direção	1 853	1 890	1 928	1 967	2 006	2 046
Rececionista Principal	746	760	776	791	807	823
Rececionistas, Administrativa e Técnico de Manutenção	698	712	726	741	756	771
Night Auditor	966	985	1 005	1 025	1 046	1 067
Governanta	746	760	776	791	807	823
Empregadas de Andares	662	675	688	702	716	730
Chefe de F&B	966	985	1 005	1 025	1 046	1 067
Cozinheiros	819	835	852	869	887	904
Auxiliares de Cozinha	746	760	776	791	807	823
Empregados de mesa e Barman	698	712	726	741	756	771
<b>TOTAL</b>	<b>8 899</b>	<b>9 077</b>	<b>9 258</b>	<b>9 443</b>	<b>9 632</b>	<b>9 825</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

## Apêndice XXXIII: Mapa de Custos Gerais e FSE

**Tabela A29.** Gastos FSE, modelo USALI (valores em euros)

Hotel - Quinta Búfala de Sintra							
		2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
CUSTOS GERAIS	% Receitas						
<b>Geral e Administrativo</b>	<b>2,5%</b>	<b>57141</b>	<b>74369</b>	<b>81821</b>	<b>90345</b>	<b>97562</b>	<b>105388</b>
Generalidades	0,5%	10318	26647	33183	40773	47036	53889
Salário Diretor Geral/ Administrativa+Alim.	2,0%	46823	47722	48638	49573	50526	51498
<b>Comissões Cartão de Crédito</b>	<b>2,0%</b>	<b>45713</b>	<b>59495</b>	<b>65457</b>	<b>72276</b>	<b>78050</b>	<b>84310</b>
<b>Consumíveis</b>	<b>7,0%</b>	<b>159995</b>	<b>208232</b>	<b>229099</b>	<b>252967</b>	<b>273175</b>	<b>295086</b>
Gás	1,0%	22856	29747	32728	36138	39025	42155
Água	1,0%	22856	29747	32728	36138	39025	42155
Energia Elétrica	4,0%	91426	118990	130914	144553	156100	168620
Combustíveis	1,0%	22856	29747	32728	36138	39025	42155
<b>Reparações e Manutenção</b>	<b>7,0%</b>	<b>159995</b>	<b>208232</b>	<b>229099</b>	<b>252967</b>	<b>273175</b>	<b>295086</b>
Reparações e Manutenção	6,4%	146751	194742	215358	238970	258917	280561
Salário Técnico Manutenção+Alimentação	0,6%	13245	13491	13741	13997	14258	14524
<b>Marketing e Publicidade</b>	<b>2,0%</b>	<b>45713</b>	<b>59495</b>	<b>65457</b>	<b>72276</b>	<b>78050</b>	<b>84310</b>
Publicidade Local	0,1%	2286	2975	3273	3614	3902	4216
Serviços Especializados (contabilidade e jurídico)	5,0%	114282	148737	163642	180691	195125	210775
Seguros (responsabilidade civil e instalações)	1,0%	22856	29747	32728	36138	39025	42155
Contrato de Housekeeping e Lavandaria	2,0%	45713	59495	65457	72276	78050	84310
Comunicações (net, telemóveis e fixos)	1,0%	22856	29747	32728	36138	39025	42155
Licenças de Softwares	1,0%	22856	29747	32728	36138	39025	42155
Despesas Bancárias	0,5%	11428	14874	16364	18069	19512	21078
<b>TOTAL Custos</b>	<b>31,1%</b>	<b>676552</b>	<b>880526</b>	<b>968763</b>	<b>1069689</b>	<b>1155139</b>	<b>1247790</b>

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XXXIV: Ponto Crítico

**Tabela A30.** Ponto crítico (valores em euros)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	2 285 647,66	2 974 749,06	3 272 849,25	3 613 814,78	3 902 495,56	4 215 507,61
CMVMC	430 988,69	544 284,06	595 018,01	654 298,03	702 695,44	755 060,80
FSE Variáveis	547 116,30	690 561,24	757 775,62	833 837,02	901 119,37	973 887,78
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	1 307 542,67	1 739 903,77	1 920 055,62	2 125 679,73	2 298 680,76	2 486 559,03
<b>Ponto Crítico</b>	<b>2 374 379,88</b>	<b>2 212 080,01</b>	<b>2 284 187,82</b>	<b>2 353 818,71</b>	<b>2 427 391,58</b>	<b>2 517 023,93</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso a quadro do IAPMEI

## Apêndice XXXV: Indicadores (nota explicativa)

Como a avaliação da viabilidade de um negócio apenas pela demonstração de resultados é limitada devemos também ter em conta vários indicadores, tais como: económicos, económico-financeiros, financeiros, de liquidez e de risco de negócio, que passam a ser descritos de seguida.

### Indicadores económicos:

Relacionam os meios disponíveis para a atividade e o volume de negócios. São indicadores da atividade operacional da empresa (Duarte & Esperança, 2014).

1. Taxa de crescimentos do negócio: analisa a evolução do volume de negócios ano após ano (Duarte & Esperança, 2014).

$$\text{Taxa de Crescimento Negócio} = \frac{\text{Volume de Negócio}_n - \text{Volume de Negócio}_{n-1}}{\text{Volume de Negócio}_{n-1}}$$

2. Rentabilidade líquida das vendas: indica o lucro ou o prejuízo obtido por cada venda, mostrando a eficiência do negócio (Duarte & Esperança, 2014).

$$\text{Rentabilidade Líquida das Vendas} = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Volume de Negócios}}$$

### Indicadores económico-financeiros:

1. Rendibilidade do investimento (ROI- *Return on Investment*): relaciona os resultados operacionais (EBIT- *earnings before interest and taxes*) com o total do investimento. Permite avaliar a eficácia da aplicação de capital no negócio (Duarte & Esperança, 2014).

$$\text{Rendibilidade do Investimento (ROI)} = \frac{\text{Resultados Operacionais (EBIT)}}{\text{Investimento}}$$

2. Rendibilidade do Ativo (ROA): avalia o desempenho dos capitais investidos na empresa, independentemente da sua origem (próprios ou alheios) (Duarte & Esperança, 2014).

$$\text{Rendibilidade do Ativo (ROA)} = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Investimento}}$$

3. Rotação do Ativo: indica a produtividade dos ativos mediante a geração de vendas (Duarte & Esperança, 2014).

$$\text{Rotação do Ativo} = \frac{\text{Volume de Negócios}}{\text{Investimento}}$$

4. Rendibilidade dos capitais próprios (ROE): é um dos indicadores mais usados pelos analistas. Mede a rendibilidade absoluta referente aos acionistas (Duarte & Esperança, 2014). Rácio importante para os proprietários da empresa.

$$\text{Rendibilidade Capitais Próprios (ROE)} = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Capitais Próprios Investidos}}$$

#### **Indicadores financeiros:**

Representam a extensão de capitais alheios usados na atividade da empresa.

1. Autonomia financeira: indica o montante dos ativos que é financiado por capitais próprios (Silva & Monteiro, 2014). Indicador mais usado pelas instituições financeiras para análise do risco de crédito. Com valor acima de 30% já é um valor seguro para um financiador externo (Duarte & Esperança, 2014).

$$\text{Autonomia financeira} = \frac{\text{Capital próprio}}{\text{Ativo}}$$

2. Solvabilidade Total: demonstra a capacidade da empresa de fazer face aos seus passivos com o seu ativo. O ideal é um valor superior a 100% (Silva & Monteiro, 2014). Determina a dependência da empresa face a terceiros (Duarte & Esperança, 2014).

$$\text{Solvabilidade total} = \frac{\text{Ativo}}{\text{Passivo}}$$

3. Cobertura de encargos financeiros: capacidade dos resultados operacionais de uma empresa cobrirem os encargos financeiros (Silva & Monteiro, 2014).

$$\text{Cobertura de encargos financeiros} = \frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Encargos financeiros}}$$



### **Indicadores de liquidez:**

Indicam a capacidade que a empresa tem de pagar os seus compromissos financeiros à medida que estes vão vencendo. Muito utilizado na avaliação de risco de crédito de um negócio. Os indicadores mais usados são a liquidez corrente ou geral e a liquidez reduzida (Silva & Monteiro, 2014).

### **Indicadores de risco de negócio:**

Estes indicadores estão relacionados com a rentabilidade e a situação financeira da empresa (Silva & Monteiro, 2014).

1. Margem bruta (Silva & Monteiro, 2014).

Margem bruta = (Ganhos vendas e serviços) – (Custos vendas e matérias consumidas)

2. Grau de alavanca operacional (Silva & Monteiro, 2014).

$$\text{Grau de alavanca operacional} = \frac{\text{Margem bruta}}{\text{EBIT}}$$

3. Grau de alavanca financeira (Silva & Monteiro, 2014).

$$\text{Grau de alavanca financeira} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Resultados antes de impostos}}$$

### **Indicadores operacionais:**

Nestes indicadores passa-se a descrever aqueles que são relevantes e específicos para a atividade hoteleira.

1. *Average daily rate* - ADR: revela o valor médio cobrado por quarto ocupado (HANYC, 2013).

$$\text{ADR} = \frac{\text{Receita de quartos}}{\text{Número de quartos ocupados pagos}}$$

2. Taxa de ocupação: demonstra a percentagem de quartos ocupados em relação ao total de quartos disponíveis, num determinado período temporal (HANYC, 2013).

$$\text{Tx Ocupação} = \frac{\text{Nº quartos vendidos}}{\text{Nº quartos disponíveis}} \times 100$$

3. *Revenue per available room* – RevPar: é um indicador extremamente importante e muito usado, relaciona o total das receitas de alojamento e o número de quartos disponíveis para venda (HANYC, 2013).

$$\text{RevPar} = \frac{\text{Receita total de quartos}}{\text{Nº quartos disponíveis para venda}}$$

4. *Gross operating profit per available room* – GOPPAR: relaciona o lucro bruto (GOP) com o número de quartos disponíveis para venda (Olmedo, 2017).

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Nº quartos disponíveis para venda}}$$